



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“ESTUDIO DEL SÍNDROME DE BURNOUT CON RELACIÓN AL DESEMPEÑO
LABORAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA TEXTIL”

Disertación de Grado Previo a la Obtención del Título de Psicólogo
Organizacional

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autor:

ESTEBAN ALBERTO ARÉVALO TORRES

Director:

PSC. MG. AITOR LARZABAL FERNÁNDEZ

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ESTUDIO DEL SÍNDROME DE BURNOUT CON RELACIÓN AL DESEMPEÑO
LABORAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA TEXTIL”

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autor:

ESTEBAN ALBERTO ARÉVALO TORRES

Aitor Larzabal Fernández, Lic. Mg
CALIFICADOR

f.

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Psc. Ind. Mg
CALIFICADORA

f.

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg
CALIFICADOR

f.

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Lcda. Mg.
DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f.

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Esteban Alberto Arévalo Torres, portador de la cédula de ciudadanía No.180355816-0 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Esteban Alberto Arévalo Torres

CI. 1803558160

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quien inspiro mi espiritu para la conclusión de este proyecto, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, por la oportunidad que me han brindado de desarrollarme como profesional dentro de su institución y finalizar la carrera de Psicólogo Organizacional. A mis profesores por compartir sus conocimientos y experiencias profesionales en las aulas, al tutor del presente proyecto por el asesoramiento y entrega brindada en su realización. A mis padres por el ejemplo de esfuerzo y dedicación que me han dado a lo largo de mi vida, a mi esposa y a mis hijos por ser el pilar fundamental en mi vida.

DEDICATORIA

A mis padres, Leonardo y Rosario, quienes me han apoyado en mis estudios, a mi esposa Kelly quien me alienta en alcanzar nuevas metas, y a mis hijos Esteban y Ana, quienes me motivan a ser mejor todos los días.

RESUMEN

El presente trabajo de disertación tiene como finalidad el estudio del síndrome de burnout con relación al desempeño laboral en una empresa del sector de la industria textil, el que se realiza en la empresa Creaciones Leonard. El enfoque de la disertación es cualitativo, ya que identifica la naturaleza del problema, así como sus causas y los efectos; el tipo de investigación es bibliográfica, de campo, exploratoria y descriptiva, con esto se recopila, analiza y clasifica la información de los elementos estudiados. Como técnica de la disertación se realizó entrevistas al personal administrativo, para establecer factores generales y específicos en cada área de la organización, con esto se desarrolló un instrumento para la evaluación del desempeño, basado en el método de escalas gráficas. El instrumento aplicado para medir el Síndrome de Burnout es el MBI-GS (Maslach Burnout Inventory General Survey) que valora las tres dimensiones del Burnout como el agotamiento, el cinismo y la eficacia profesional. Posterior al análisis de los datos obtenidos, se determinó que el nivel del Síndrome de Burnout en los colaboradores es bajo, y el desempeño laboral es bueno. Se concluyó que la relación que existe es inversa, al existir un buen desempeño laboral, el síndrome de Burnout es bajo en los trabajadores. La propuesta del proyecto, plantea un programa de prevención primaria del síndrome de burnout en los trabajadores de empresa.

Descriptores: síndrome de burnout, desempeño laboral, empresas de confección textil, agotamiento, cinismo, eficacia profesional, evaluación del desempeño.

ABSTRACT

This dissertation work aims to study the burnout syndrome in regard of work performance in a company of the textile industry, which takes place in the company Creaciones Leonard. The focus of the dissertation is qualitative, because it identifies the nature of the problem as well as their causes and effects; the research methods are bibliographic, field research, exploratory and descriptive. With this, the information of the studied elements are collected, analyzed and classified. The method of the dissertation applied the interview to the administrative staff to establish general and specific factors in each area of the organization; therefore to develop a tool performance assessment that was based on the method of graphic scales. The instrument applied to measure burnout syndrome is the MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) that values the three dimensions of burnout such as exhaustion, cynicism and professional effectiveness. After analyzing the obtained data it was determined that the level of burnout syndrome in employees is low, and job performance is good. It was concluded that the relationship is inverse, when there is good work performance, Burnout syndrome is low in workers. The project proposal raises a program of primary prevention of burnout syndrome among workers.

Descriptors: burnout syndrome, job performance, textile manufacturing companies, exhaustion, cynicism, professional efficiency, performance evaluation.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

Declaración de autenticidad y responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
INDICE DE GRÁFICOS.....	xi

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Fundamentación Teórica.....	7
1.2.1 Seguridad Industrial.....	8
1.2.2 Riesgos Laborales.....	13
1.2.2.1 Factores de tipo físico, químico y biológico.....	14
1.2.2.2 Factores ligados a las características del trabajo.....	14
1.2.2.3 Factores relacionados con la organización del trabajo.....	15
1.2.3 Riesgos Psicosociales.....	15
1.2.4 Síndrome de Burnout.....	20
1.2.4.1 Factores que intervienen en el desarrollo del Síndrome de Burnout.....	24
1.2.4.2 Fases del proceso del Síndrome de Burnout.....	27
1.2.4.3 Consecuencias del Síndrome de Burnout.....	29
1.2.4.4 Prevención del Síndrome de Burnout.....	30
1.2.4.5 Intervención del Síndrome de Burnout.....	32
1.2.4.6 Instrumento de medición.....	34
1.2.5 Gestión del talento Humano.....	37
1.2.6 Evaluación del Desempeño Laboral.....	40

1.2.6.1	Niveles de Evaluación.....	47
1.2.6.2	Proceso de Evaluación.....	48
1.2.6.3	Métodos de Evaluación.....	50
1.3	Fundamentación Legal.....	58
1.4	Introducción a la empresa.....	59
1.4.1	Filosofía Corporativa.....	60
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....		62
2.1	Significado del problema.....	62
2.2	Definición del problema.....	63
2.3	Planteamiento del Problema.....	64
2.4	Preguntas Básicas.....	65
2.5	Delimitación del problema.....	65
2.5.1	Delimitación del contenido.....	66
2.5.2	Delimitación de espacio.....	66
2.5.3	Delimitación de tiempo.....	66
2.5.4	Unidades de Observación.....	66
2.6	Objetivos	68
2.6.1	Objetivo General.....	67
2.6.2	Objetivos Específicos.....	67
2.7	Método.....	68
2.7.1	Nivel o Tipo de investigación.....	68
2.7.2	Procesamiento y Análisis de la Información.....	70
2.8	Técnica.....	71
2.9	Instrumentos.....	71
CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		75
3.1	Análisis e Interpretación del Síndrome de Burnout.....	75
3.1.1	Instrumento y Procedimiento.....	77
3.1.2	Resultados de Agotamiento.....	79

3.1.3	Resultados de Cinismo o Despersonalización.....	81
3.1.4	Resultados de Eficacia Profesional.....	83
3.1.5	Resultados del Síndrome de Burnout por Áreas.....	85
3.1.6	Resultados del Síndrome de Burnout Creaciones Leonard.....	86
3.2	Análisis e Interpretación del Desempeño Laboral.....	87
3.2.1	Análisis e Interpretación del Área Administrativa.....	89
3.2.2	Análisis e Interpretación del Área de Producción.....	92
3.2.3	Análisis e Interpretación del Área de Ventas.....	96
3.2.4	Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	100
3.3	Relación entre Burnout y Desempeño Laboral.....	102
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		105
4.1	Conclusiones.....	105
4.2	Recomendaciones.....	107
CAPÍTULO V PROPUESTA.....		110
5.1	Datos Informativos.....	110
5.2	Justificación.....	111
5.3	Objetivos.....	112
5.3.1	Objetivo General.....	112
5.3.2	Objetivos Específicos.....	112
5.4	Análisis de factibilidad.....	113
5.5	Programa de prevención del Síndrome de Burnout.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....		122
GLOSARIO TÉCNICO.....		127
ANEXOS.....		132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 1.1: Número de Accidentes Laborales según la Rama de actividad.....	9
Tabla 1.2: Factores Motivacionales y Factores Higiénicos.....	17
Tabla 1.3: Riesgos psicosociales: clasificación de las causas y las conductas.....	18
Tabla 1.4: Elementos del Síndrome de Burnout.....	22
Tabla 1.5: Trastornos del Síndrome de Burnout.....	30
Tabla 1.6: Prevención del Síndrome de Burnout.....	31
Tabla 1.7: Factores más utilizados para evaluar el desempeño.....	51
Tabla 1.8: Escala grafica de evaluación de desempeño.....	52
Tabla 2.1: Instrumento en versión Española del MBI - General Survey.....	72
Tabla 2.2: Datos normativos para la corrección de las puntuaciones de las escalas de burnout (N=1.963).....	73
Tabla 3.1: Número de trabajadores de la Empresa Creaciones Leonard.....	76
Tabla 3.2: Ítems del MBI-GS.....	78
Tabla 3.3: Datos obtenidos de los Ítems de Agotamiento.....	79
Tabla 3.4: Datos obtenidos de los Ítems de Cinismo.....	81
Tabla 3.5: Datos obtenidos de los Ítems de la Eficacia Profesional.....	83
Tabla 3.6: Síndrome de Burnout por áreas.....	85
Tabla 3.7: Síndrome de Burnout total.....	86
Tabla 3.8: Factores a evaluar por área de la empresa Creaciones Leonard.....	88
Tabla 3.9: Evaluación del desempeño del Área Administrativa.....	90
Tabla 3.10: Evaluación del desempeño del Área de producción.....	94
Tabla 3.11: Evaluación del desempeño del Área de Ventas.....	98
Tabla 3.12: Resultados de la Evaluación del Desempeño por Áreas.....	101
Tabla 3.13: Relación entre el Síndrome de Burnout y Desempeño Laboral.....	102
Tabla 5.1: Actividades del Programa de Prevención Agotamiento.....	119
Tabla 5.2: Actividades del Programa de Prevención Cinismo.....	120
Tabla 5.3: Actividades del Programa de Prevención Eficacia Profesional.....	121

Gráficos

Gráfico 1.1: Modelo de proceso del síndrome de Burnout.....	25
Gráfico 1.2: Proceso del Burnout.....	26
Gráfico 1.3: Fases del Burnout.....	27
Gráfico 1.4: Modelo de Gestión de Recursos Humanos Harper y Lynch.....	39
Gráfico 1.5: Modelo del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño.....	44
Gráfico 1.6: Factores que afectan el desempeño laboral.....	45
Gráfico 1.7: Objetivos de la evaluación del desempeño.....	46
Gráfico 1.8: Ubicación de la empresa CREACIONES LEONARD.....	59
Gráfico 1.9: Organigrama Estructural CREACIONES LEONARD.....	60
Gráfico 2.1: Árbol de problemas.....	64
Gráfico 3.1: Rango de edades por Género.....	77
Gráfico 3.2: Interpretación de Resultados de la Evaluación del desempeño en el área Administrativa.....	91
Gráfico 3.3: Interpretación de Resultados de la Evaluación del desempeño en el área de Producción.....	95
Gráfico 3.4: Interpretación de Resultados de la Evaluación del desempeño en el área Ventas.....	99
Gráfico 3.5: Relación entre el Síndrome de Burnout con el Desempeño Laboral.....	103

INTRODUCCIÓN

El bienestar de los trabajadores dentro de una organización debe ser un tema fundamental para los directivos y quienes ocupan los altos mandos, se debe tomar en cuenta que el talento humano es el bien más importante dentro de la organización, por lo cual deben existir las condiciones físicas y psíquicas propicias para que los individuos tengan un óptimo desempeño laboral.

Los factores perjudiciales de una mala organización del trabajo, pueden ocasionar en los trabajadores, la presencia de síntomas relacionados con los riesgos psicosociales. Así mismo el desempeño laboral se ve afectado cuando el individuo no se siente capaz de realizar sus funciones o actividades asignadas a su puesto de trabajo, ya sea por elementos intrínsecos a la persona o por aspectos externos producto de la organización.

El presente proyecto de disertación tiene como objetivo el estudio del Síndrome de Burnout, que se puede definir como el conjunto de síntomas de estrés prolongado que abarca consecuencias en tres niveles que son el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal, el cual se lo relaciona con el desempeño laboral para poder establecer si existe una relación entre estos dos temas.

En el ámbito académico el interés de hacer un modelo de programa de prevención primario del síndrome de Burnout es para conocer las causas del problema social y psicológico e intervenir en acciones preventivas para evitar el aumento de la aparición del síndrome. Dichas acciones encierran diferentes actividades de índole laboral como personal.

En la metodología del proyecto de disertación se realizó una serie de entrevistas al Gerente, al jefe de producción, a la coordinadora de producción y a la asistente de bodega de la empresa CREACIONES LEONARD, para conocer los factores que se quieren evaluar en el desempeño laboral, posterior a esto se realizó una evaluación del desempeño que responde a las necesidades de la empresa y que fue revisada y valorada por el Lcdo. Gonzalo Pazmay; también se aplicó el Maslach Burnout Inventory General Survey para medir el grado de síndrome de Burnout que presentan los trabajadores.

En resumen la finalidad del desarrollo del trabajo de disertación es determinar la relación del síndrome de Burnout con el desempeño laboral en la empresa textil, diagnosticar los niveles del síndrome en los trabajadores, evaluar el desempeño laboral, y desarrollar el programa de prevención primaria para contrarrestar el síndrome y el bajo desempeño que puedan existir, en el cual intervendrán todos los trabajadores y altos mandos para la aplicación correcta de esta herramienta.

El presente trabajo, está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo I. Marco Teórico, constituido por: Antecedentes Investigativos, Fundamentación Teórica, Fundamentación Legal e Introducción a la empresa.

Capítulo II. Metodología contiene: Significado del problema, definición del problema, Planteamiento del problema, preguntas básicas, delimitación del tema, Objetivos, Método, Técnica, Instrumentos y Población y Muestra.

Capítulo III. Análisis e interpretación de resultados constituido por análisis de resultados e interpretación de datos.

Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo V. Propuesta contiene: Tema, datos informativos, Antecedentes, Justificación, Objetivos, Análisis de factibilidad, plan de prevención primario.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

Los estudios realizados a nivel nacional e internacional sobre el síndrome de burnout han aportado significativamente a varios ámbitos de las organizaciones, con estos se ha logrado establecer un precedente de los factores que predisponen a los trabajadores a tener un síndrome de burnout, y como este se relacione o influye con el desempeño laboral de cada uno.

En el ámbito regional las investigaciones o desarrollos con respecto al síndrome de Burnout y el desempeño laboral son pocas, ya que a nivel municipal no se ha buscado dar énfasis a esta enfermedad laboral. Las referencias que se han podido encontrar son aquellas que se desarrollan en empresas públicas o privadas de varios sectores industriales, así lo demuestra Sigcha (2013) *El síndrome de burnout (deterioro profesional) y su impacto en el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.ELEPCO*, esta investigación busca identificar la prevalencia y factores asociados del síndrome de Burnout y el impacto que tiene en el rendimiento de

los trabajadores de la ELEPCO, con el fin de elaborar un Manual de Técnicas de Control para Disminuir el Estrés Laboral y mejorar el Rendimiento, en pro de la prevención del Síndrome de Burnout dentro de la institución.

En la investigación citada anteriormente se utilizó el Maslach Burnout Inventory (MBI), con el fin de determinar la presencia del síndrome de burnout como causa principal del bajo rendimiento laboral, sin embargo el análisis de los datos obtenidos dio como resultados que los trabajadores no tienen este síndrome y que la causa de su estrés laboral y bajo rendimiento posiblemente se debe a factores de tipo motivacional y del ambiente laboral. La conexión con la presente investigación es que en ambos casos se busca identificar la relación entre el burnout y el desempeño laboral, también implementar una guía o plan de prevención del estrés laboral para mejorar el desempeño o rendimiento de los trabajadores.

A nivel Nacional el campo de investigación es más extenso, incluso varias instituciones del estado han desarrollado normativas para la prevención de riesgos laborales físicos y emocionales como el Instituto de Seguridad Social. Como referente se ha encontrado la investigación de Giler y Jiménez (2012) *Síndrome de Burnout y el desempeño laboral de los internos de medicina en el hospital regional Verdi Cevallos Balda*, en esta investigación se evaluaron a 110 personas (67 mujeres y 43 hombres) con el MBI. Los resultados de la aplicación del test fueron “que el 55% presentaron un nivel bajo de agotamiento emocional

y despersonalización, mientras que el 68% presentaron falta de realización personal con un nivel alto” (Giler y Jiménez. p. 57) concluyendo que los trabajadores tienen un bajo nivel del síndrome de burnout debido a que presentan desgaste psíquico el cual afecta al desempeño laboral tanto física como mentalmente. De lo que podemos destacar del proyecto es que se buscó crear un plan educativo de salud preventiva del estrés laboral que promuevan estrategias para el manejo del estrés laboral.

A nivel internacional las investigaciones, innovaciones y desarrollos que se han hecho con respecto al síndrome de burnout y el desempeño laboral a nivel empresarial son extensas, es así que el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, desarrollo guías de prevención laboral no solo física, sino también emocional en las cuales incluyen la normativa NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o Burnout en la cual definen que es y el proceso de generación, y en la normativa NTP 732 que abarca los instrumentos de medición del Burnout.

Cárdenas, Méndez y Gonzales (2014), realizaron un estudio acerca de “Evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios” con el propósito de determinar la relación entre los puntajes de la evaluación de su desempeño con el grado de estrés percibido y con la presencia de indicadores del síndrome de Burnout en 59 docentes universitarios, el resultado del estudio dio la mayoría de correlaciones entre el

desempeño y burnout resultaron no significativas, sin embargo la falta de realización y desempeño tuvieron gran afinidad:

Los resultados descritos indican que la relación entre el desempeño docente y en el burnout radica, principalmente, en la relación del docente con su institución, que, si bien no están correlacionados con el grado de estrés percibido, sí lo están con aspectos organizacionales que favorecen el desgaste emocional y el agotamiento a través de la insatisfacción del docente en su centro laboral. (Cárdenas, Méndez y Gonzales. p. 18)

Es importante motivar a los trabajadores dentro de las organizaciones para que ellos se sientan identificados con la misma, y se cree el pensamiento de familia organizacional, así se lograra que el desempeño y la realización personal tenga niveles altos en las evaluaciones que se plantean con esto se evitará estrés laboral o el burnout.

1.2. Fundamentación Teórica

Dentro de este apartado se tomara en cuenta los temas fundamentales de la disertación como El Síndrome de Burnout y el Desempeño Laboral, también se tomaran en cuenta las definiciones de Seguridad Industrial, Riesgos

Psicosociales y Gestión de Talento humano ya que estos abarcan los temas principales del presente trabajo.

1.2.1. Seguridad Industrial

En la actualidad, los trabajadores desean un entorno laboral que brinde la seguridad necesaria y garantía para poder desarrollar sus actividades productivas, el empleador por su parte tiene que brindar la justa remuneración, respetar el número de horas de la jornada laboral, y disponer de un espacio físico diseñado en base a las necesidades de los trabajadores. La mayoría de los accidentes o enfermedades profesionales surgen cuando no se toma en cuenta los parámetros y normativas de prevención, según la Organización Internacional del Trabajo OIT (1994):

Cada 15 segundos, un trabajador muere a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo, 160 trabajadores tienen un accidente laboral. Cada día mueren 6.300 personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo más de 2,3 millones de muertes por año. Anualmente ocurren más de 317 millones de accidentes en el trabajo, muchos de estos accidentes resultan en absentismo laboral (párr.2).

A nivel internacional se puede apreciar que las estadísticas al respecto de los accidentes relacionadas al entorno laboral son altos, por lo que, la prevención de los accidentes a más de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores evita que las empresas pierdan recursos humanos que han sido capacitados para desempeñar sus cargos y los réditos económicos no disminuyan con el absentismo laboral posterior a los accidentes que suceden.

Tabla 1.1: Número de Accidentes Laborales según la Rama de actividad

Rama de actividad								
Industria Extractivas		Industria de Alimento y Bebidas	Industria Textil y Confeccion	Industria de Artes Graficas	Industria Quimica, Caucho y otros	Industria Metal mecánica y Metalurgica	Industria de la madera	Produccion de Energia y Gas
Razón por la que no trabajó	Vacaciones	2	3	0	3	1	0	0
	Enfermedad o Accidente	1	3	0	4	0	0	0
	Lic. Con sueldo	0	0	0	0	0	0	0
	Lic. Sin sueldo	0	1	0	0	0	0	0
	Susp. Temp. Trabajo	4	5	1	0	2	3	1
	Otro	0	0	0	1	1	0	0
TOTAL		7	12	1	8	4	3	1

Fuente: Identificación de factores de siniestralidad laboral de una empresa dedicada a la producción de equipos eléctricos

Adaptado por: Arevalo, E. 2015

La importancia de la seguridad industrial se enfoca en la prevención de riesgos laborales, garantiza condiciones saludables y seguras dentro de la organización, Según Chiavenato (2000):

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar practicas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. (p.487)

La seguridad industrial no siempre fue una herramienta tomada en cuenta en las organizaciones, dentro del ámbito laboral la seguridad es puesta en práctica después de una serie de acontecimientos históricos que marcaron el desarrollo y evolución de los aspectos más importantes que hoy se toman en cuenta en la definición de la misma.

En el siglo XVII con el desarrollo industrial en algunos sectores de Europa, se comenzó a descuidar la salud y bienestar de los trabajadores, siendo más frecuentes los accidentes y enfermedades causados por las largas jornadas laborales, condiciones insalubres y falta de acondicionamientos lumínicos, térmicos y ergonómicos dentro del área de trabajo. Según Montes (1992):

A finales del siglo XVII, y durante casi todo el XVIII, con la ilustración, surge un gran auge del mundo artesanal hasta que, a finales de este siglo, con la Revolución Francesa, nace la revolución industrial. De la artesanía se pasa al mundo industrial; nace el proletariado. Aparece el

maquinismo en la industria siderometalúrgica. El factor capital se hace poderoso y hombres, mujeres y niños, se hacían en fábricas, quemando sus vidas junto a las máquinas, en condiciones inhumanas. (p.4)

Con el avance industrial y la introducción de maquinarias al sistema laboral, las actividades se fueron tornando más específicas y complejas para los trabajadores, por lo tanto el riesgo aumentaba, y con el surgimiento de los accidentes en los trabajadores se causaba que la producción se interrumpiera y que existiera mayor ausentismo laboral dando como resultado pérdidas económicas, Ramírez (2005), afirma lo siguiente:

En Italia, el ausentismo por enfermedades pasó de 5% al 15% en 1972. En Alemania, casi se duplicó en 15 años pasando de 4% en 1954 a 7.4% en 1971. En las plantas Ford de EUA pasó de 2.8% en 1960 a 5.3% en 1970 y en Fiat durante el mismo periodo pasó de 6% a 11%. (p. 12)

De acuerdo con los datos estadísticos que se fueron constatando, se hizo necesario para las empresas desarrollar estudios sobre el medio ambiente laboral, a fin de encontrar y controlar las causas de los accidentes laborales. En 1833 se promulgó un Reglamento de la Industria, como normativa legal sobre la prevención de riesgos del trabajador siendo el Parlamento británico el pionero en establecer normas legales a favor de la protección del trabajador.

Después de una serie de manifestaciones por parte de los trabajadores que exigían un trato más justo e igualitario dentro del ámbito laboral que duro varias décadas, se funda un organismo especializado de las Naciones Unidas encargado de los aspectos relacionados al trabajo y a las relaciones laborales llamado Organización Internacional del Trabajo OIT, según Rodgers, Swepston, Lee y Van Daele (2009) “La OIT se creó en 1919 con el fin de promover el progreso social y resolver a través del diálogo y la cooperación los problemas sociales y económicos que generaban los conflictos de intereses”.(p.2)

La seguridad industrial debe ser practicada como un principio fundamental dentro de toda organización, tanto en el área administrativa como en el área de producción sin perjuicio del puesto o cargo del trabajador, para que de esta maneja tanto trabajador como empresa puedan crecer y desarrollarse el uno con el otro generando un ambiente de bienestar y seguridad que proporcione la tranquilidad necesaria para que se puedan alcanzar los objetivos individuales y organizacionales en un ambiente seguro para los miembros de la empresa.

La seguridad industrial precautela el bienestar físico y psíquico de los individuos que desarrollan sus tareas o funciones en el entorno laboral, y la encargada de normalizar y reglamentar la manera de prevenir los factores de riesgo que atentan contra la salud del trabajador.

1.2.2. Riesgos Laborales

La Seguridad industrial en síntesis es un conjunto de herramientas y técnicas de prevención de Riesgos Laborales entre estos: accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y patologías derivadas del trabajo como estrés, fatiga, insatisfacción profesional entre otros. El riesgo laboral se lo define como la posibilidad de que un trabajador sufra algún tipo de daño físico o emocional derivado del trabajo.

La ley de prevención de riesgos laborales de España, aprobada el 10 de noviembre de 1995, en su Art. 4 numeral 2 define al riesgo laboral de la siguiente manera:

Se entenderá como "riesgo laboral" la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar un riesgo desde el punto de vista de su gravedad, se valorarán conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo. (p. 18)

Esta definición tiene en cuenta el daño que puede sufrir un trabajador por diversos factores, situaciones o condiciones dentro de su espacio de trabajo, que cambien o alteren el equilibrio social, psicológico o físico de la persona. Existen diferentes tipos de situaciones o condiciones que pongan en riesgo o perjudiquen la salud del trabajador, estos se los denomina Factores de Riesgo

del Trabajo, estos factores se pueden clasificar en 4 categorías según Luna (2011):

1.2.2.1. Factores de tipo físico, químico y biológico

Estos son factores que causan enfermedades laborales como consecuencia de la exposición a medios radiactivos, biológicos, químicos, que pueden afectar los órganos o tejidos:

- De tipo físico: condiciones termo higrométrico (temperatura, humedad, ventilación), ruido, vibraciones y radiaciones.
- De tipo químico: sustancias químicas incorporadas al ambiente en forma de gases, aerosol, vapor.
- De tipo biológico: microorganismos existentes en el ambiente de trabajo como bacterias, hongos, virus, entre otros.

1.2.2.2. Factores ligados a las características del trabajo

Dentro de este enunciado podemos determinar los elementos que afectan la salud del trabajador a causa de esfuerzos físicos como las malas posturas o manipulación de cargas. La ergonomía se encarga del estudio de estos factores.

1.2.2.3. Factores relacionados con la organización del trabajo

En esta categoría Luna (2011) manifiesta que los factores que afectan la salud mental del trabajador son relacionados con la organización de la empresa como “el clima laboral, reparto de tareas, la comunicación interna, horarios y turnos, entre otros”. (p.16) estos pueden causar estrés, fatiga mental, ansiedad, trastornos psicosociales y digestivos.

1.2.3. Riesgos Psicosociales

Como se menciona en el punto anterior, parte de los factores relacionados con la organización del trabajo son los riesgos psicosociales, la causa de estos son la falta de organización, gestión y evaluación del trabajo, Ficapal (2012), indica que “los riesgos psicosociales se centran en los ámbitos psicológico y social, generalmente dentro de estos o en la interacción de ambos” (p.51)

Las causas que originan estos riesgos pueden ser varias, desde un clima laboral que no favorece la interacción entre los trabajadores ni el trabajo en equipo, hasta el exceso de tiempo de trabajo y de actividades asignadas, para el mejor entendimiento de riesgo psicosocial se cita la definición que abarca la globalidad de los aspectos que son de interés conocer:

Los riesgos psicosociales, en el ámbito laboral, se pueden definir como un conjunto de patologías, que se expresan en síntomas y/o síndromes, de etiología compleja que están directamente relacionadas con los aspectos macro organizativos (cultura, valores, estilos de liderazgo, etc.), departamentales (relaciones interpersonales, clima laboral, etc.) y personales (características de personalidad, competencias profesionales, etc.) los cuales tienen la capacidad de afectar tanto a la salud laboral del empleado-víctima como al desarrollo del trabajo y a la eficiencia de la empresa, siendo la afectación en el empleado mayor a nivel psíquico y/o social y en menor medida a nivel físico. (Ficapal. p.52)

En esta definición se puede determinar en primer lugar dos aspectos ya antes mencionados el psíquico y el social, estos pueden manifestar enfermedades de carácter sintomatológico o incluso síndromes que representa a un cuadro patológico por determinadas situaciones a las que se puede estar expuesto. En segundo lugar se destacan los aspectos que pueden ocasionar riesgos psicológicos dentro de la organización como el estilo de liderazgo, la cultura organización, el clima laboral, que son intrínsecos a cada organización.

Con respecto a las causas de los riesgos laborales Fernández (2010) menciona la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg diferenciados entre sí, el uno relacionado con la satisfacción laboral (factores motivadores) y el otro con la insatisfacción (factores higiénicos).

Los factores motivadores siempre están ligados a la tarea que se ejerce, a su discurrir en cada momento, al grado de responsabilidad que supone su ejercicio, al éxito del logro y la alegría del reconocimiento y, sin embargo los factores de insatisfacción o higienizantes son ajenos a la tarea y siempre tiene que ver con el entorno en el que esta se desarrolla: jefes, normas, seguridad laboral, liderazgo bien entendido, etc. (Fernández. p.34)

En la cita anterior se puede deducir que los factores que causan insatisfacción son distintos de los factores motivadores, Fernández (2010), sintetiza dichos factores en la Tabla 2 para mejor entendimiento:

Tabla 1.2: Factores Motivacionales y Factores Higiénicos

Factores Motivacionales	Factores Higiénicos
Relacionado con el contenido del cargo, es decir, como se siente el individuo en relación a su CARGO	Relacionado con el contexto del cargo, es decir cómo se siente el individuo en relación con su empresa
• El trabajo en si • Realización • Reconocimiento • Progreso profesional • Responsabilidad • Logros • Independencia laboral • Responsabilidad • Promoción	• Sueldo y beneficios • Políticas de la empresa • Relaciones con los compañeros de trabajo • Ambiente físico • Supervisión • Status • Seguridad laboral • Crecimiento • Madurez • Consolidación

Fuente: La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo

La teoría de Herzberg resulta interesante ya que desarrolla una lista en donde sí se mejora dentro de la institución factores puntuales, tanto de los motivacionales como de los higiénicos, se puede crear un mejor ambiente laboral que mejore la producción, los niveles de calidad y el bienestar de los trabajadores, de esta manera se “gestiona exitosamente la inteligencia emocional” (Fernández. p.37). Por otro lado Ficapal (2012), enumera una serie de causas de los riesgos psicosociales agrupadas en cinco grupos importantes, y las conductas que se pueden evidenciar dependiendo de la causa.

Tabla 1.3: Riesgos psicosociales: clasificación de las causas y las conductas

Causas	Conductas que pueden favorecer el riesgo psicosocial
1. Exceso de exigencias psicológicas	• Trabajar rápidamente o de forma irregular • Esconder nuestros sentimientos • Callarse la propia opinión • Tomar decisiones difíciles y de forma rápida y con alta responsabilidad
2. Falta de influencia y de desarrollo	• No tenemos margen de autonomía en la forma de realizar nuestras tareas. • No hay posibilidades para aplicar nuestras competencias y conocimientos. • El trabajo carece de sentido y no es significativo. • Dificultades de adaptar el horario a las necesidades familiares. • No podemos decidir cuándo se hace un descanso
3. Falta de Apoyo y de calidad de liderazgo	• Trabajo aislado • No tener apoyo de los superiores y/o compañeros en la realización del trabajo. Tareas insuficientemente definidas. • Información inadecuada y a destiempo
4. Escasas compensaciones	• Falta de respeto personal • Inseguridad contractual • Cambio de puestos o servicio • Trato inequitativo • No se reconoce el trabajo bien hecho • Insuficiente retribución fija y variable • Asegura los proceso de derecho
5. Doble presencia	• Dificultades de conciliar el trabajo doméstico y familiar con la actividad laboral remunerada.

Fuente: Salud y trabajo: los nuevos y emergentes riesgos psicosociales

Cuando no se satisface las necesidades del trabajador con respecto a motivación, clima laboral y un buen liderazgo se pueden evidenciar conductas negativas, que se resumen en monotonía, saturación mental, estrés, bajo desempeño laboral, cambios del humor que afecta la vida familiar y laboral. Con base en las causas y conductas de los riesgos psicosociales se puede mencionar los siguientes trastornos según Ficapal (2012):

- Burnout y estrés laboral
- Trastornos psicosomáticos
- Mobbing o acoso psicológico
- Fatiga laboral
- Carga mental
- Tecnoestrés
- Adicción al trabajo
- Tensión laboral
- Ansiedad laboral

En la presente disertación se toma en cuenta el estudio de definiciones, factores y causas del Síndrome de Burnout, con el fin de tener los conocimientos más relevantes y poder evaluar a los trabajadores de una empresa textil.

1.2.4. Síndrome de Burnout

Dentro del ámbito laboral, al síndrome de burnout se lo conoce también como síndrome de aniquilamiento, de agotamiento emocional o profesional, estos apelativos representan a la sintomatología que causa en la persona; este síndrome es considerado actualmente como uno de los trastornos psicosociales más importantes dentro de las empresas, ya que combina características individuales, organizativas y también sociales de las personas. Filas (2010) afirma que:

La Organización Mundial de la Salud OMS presenta al síndrome de Burnout como uno de los cinco problemas sanitarios más graves de la actualidad, tanto por la alta prevalencia de afectación en profesionales de la salud como por las posibles consecuencias en la población asistida por dichos profesionales. (p.1)

El síndrome de burnout fue reconocido al principio como riesgo profesional para trabajadores del área de la salud y de la educación, pero debido a la relación con el estrés se extendió el término a todo tipo de organización en donde esté involucrado el trabajador con factores que le desencadene estrés laboral. Grazziano y Bianchi (2010) estiman que los datos estadísticos de prevalencia del Síndrome de Burnout es al menos de 5.800/100.000

trabajadores (5,8%) de la salud, y en la industria (3.900/100.000 trabajadores = 3,9%).

Según Apiquian (2007) en 1974, Herbert Freudenberger introdujo el concepto de Burnout describiéndolo como una “sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador” (p.1), este concepto tomaba en cuenta aspectos claves de los síntomas del síndrome como la sensación de agotamiento y desgaste emocional.

Maslach y Jackson (1981), definen al síndrome de Burnout bajo tres elementos que son características primordiales: agotamiento emocional, despersonalización, baja realización personal. Para entender cada uno de estos elementos se ha tomado en cuenta a tres autores Bosqued (2008), Apiquian (2007), y Maslach y Leiter (1997), con el fin de sintetizar cada uno de ellos y desarrollar ideas claras que ayuden a entenderlos.

Tabla 1.4: Elementos del Síndrome de Burnout

Elementos	Características		
	Bosqued 2008	Apiquian 2007	Maslach y Leiter 1997
Agotamiento emocional	• Surge como consecuencia de una disminución de recursos emocionales • Fatiga a nivel mental, físico y emocional. Causa irritabilidad, malhumor, insatisfacción laboral, pesimismo en el cumplimiento de las tareas.	• Es el cansancio o fatiga física, psíquica o ambas • Causa sensación de no dar mas	• Sobrecarga emocional y física. • Surge como respuesta a las demandas del trabajo. • La persona se siente cansada, sin energías o incapaz de recuperarse.
Despersonalización	• Surge como un mecanismo de defensa del afectado. • Crea una barrera entre él y el usuario del servicio que presta. • Disminución de la eficacia del trabajo. • Actitudes Insensibles y deshumanizadas.	• Desarrollo de sentimientos, actitudes, y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas. • Incremento en la irritabilidad y una pérdida de motivación. • Culpa a los demás de sus frustraciones y descenso del rendimiento laboral	• Comportamiento cínico, de frialdad y distanciamiento con las personas de su entorno. • No se involucra en las actividades del trabajo. Sin aportar ideas. • Tipo de defensa para protegerse a sí mismo • Tiene repercusiones en la eficiencia de la persona.
Baja realización	• Frustración por la forma en que realiza su trabajo. • Tiende a vivenciarse de manera negativa. • Baja autoestima • Insuficiencia laboral.	• Piensa que las demandas que se le hacen exceden su capacidad para atenderlas de forma competente. • Evita las relaciones personales y profesionales y bajo rendimiento laboral. • Incapacidad de soportar la presión y baja autoestima. • Sentimientos de fracaso personal • Carencia de expectativas.	• Se considera ineficiente. • Siente que el mundo está contra él. • Pierde la confianza en sí mismo, en sus habilidades y en las demás personas.

Adaptado por: Arevalo, E. 2015

De la tabla anterior se han desarrollado los siguientes conceptos personales de los tres elementos del Síndrome de Burnout:

El agotamiento emocional es el desgaste psíquico que presenta el individuo al no poder sobrellevar las situaciones laborales con normalidad ya que sus recursos para hacerlos le parecen insuficientes y siente que el trabajo o las tareas lo sobrepasan en sus capacidades.

La despersonalización produce en la persona que presenta el síndrome de burnout un sentimiento de separación con la realidad en la cual él se distancia de las personas a las que presta sus servicios, se vuelve irritable, pierde la motivación y su rendimiento se ve afectado disminuyendo su productividad.

La baja realización por otro lado se refiere a la pérdida de confianza de la persona en sí misma y la frustración que esto le provoca, dando por resultado baja autoestima e incapacidad para sobrellevar la presión del trabajo siendo insuficiente en su trabajo.

Teniendo en cuenta las características de los tres elementos del síndrome de Burnout se toma en consideración la definición según la NTP 704 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España:

El Síndrome de Burnout es una respuesta al estrés laboral crónico integrada por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado. Esta respuesta ocurre con frecuencia en los profesionales de la salud y, en general, en profesionales de organizaciones de servicios que trabajan en contacto directo con los usuarios de la organización. (p.3)

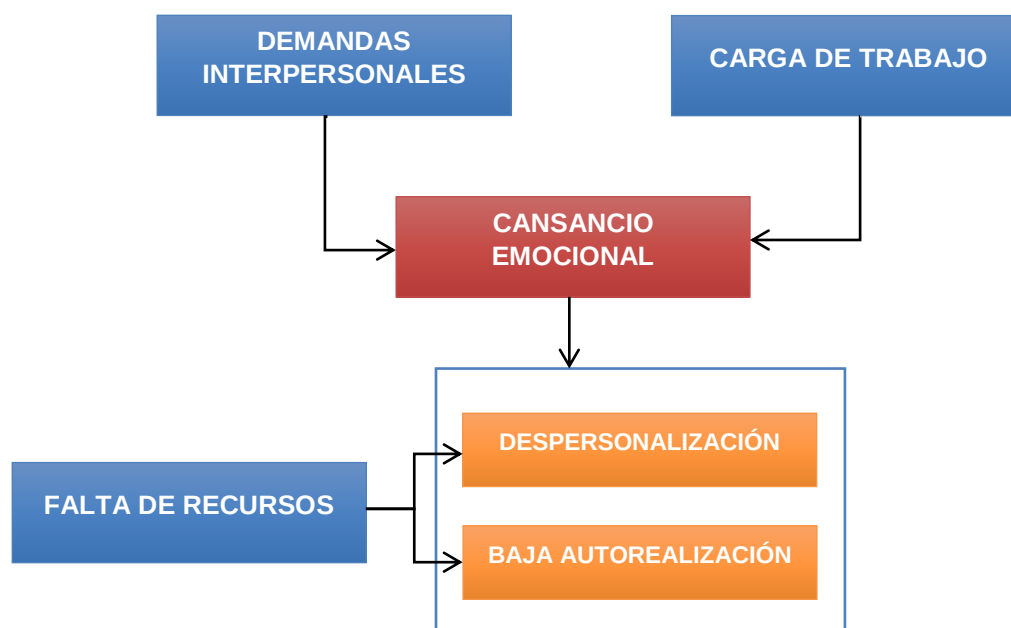
El Síndrome de Burnout debe ser tomado con mucha relevancia como la psicopatología que afecta más a las personas, ya que provoca el desbalance en la vida laboral ocasionado por negativismo y des conformismo con el cargo o puesto de la persona alejándola de la realidad laboral y aislándola, no permitiéndole autoanalizarse como miembro de la organización, lo que trae como resultado afectar el entorno familiar e interpersonal, presentándose más notorio con las personas con las que desarrolla sus actividades laborales.

1.2.4.1. Factores que intervienen en el desarrollo del Síndrome de Burnout

El síndrome de burnout es catalogado como un trastorno crónico como consecuencia de las relaciones interpersonales y organizaciones negativas, es por eso que es importante determinar cuáles son las causas o factores que generan el síndrome de burnout. Fernández (2010), considera dos factores

como ejes principales que interviene en el desarrollo del síndrome de burnout, estos son las características del puesto de trabajo y la personalidad del individuo.

Gráfico 1.1: Modelo de proceso del síndrome de Burnout

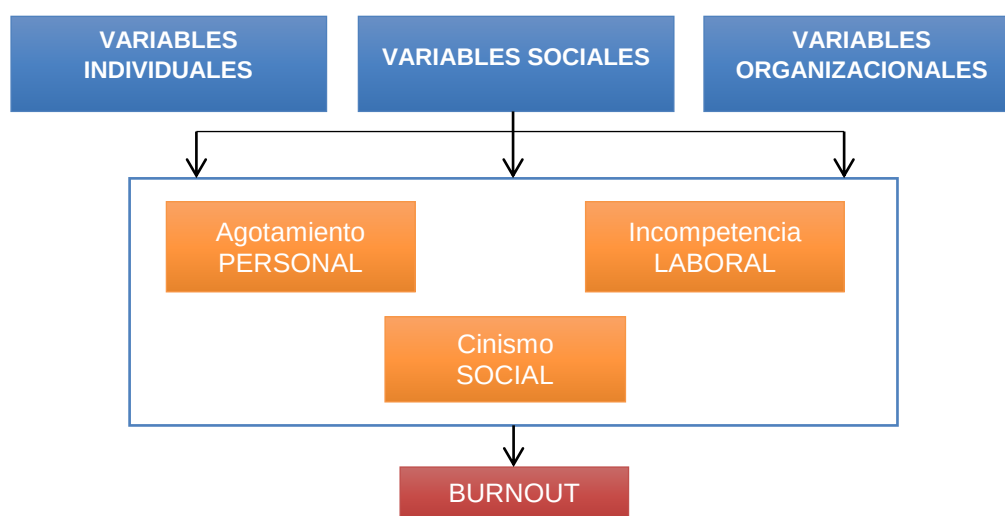


Fuente: La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo

En el anterior grafico se puede apreciar el proceso del síndrome a partir de las demandas interpersonales y la carga del trabajo, dando como resultado el cansancio emocional, este sumado a la falta de recursos de la organización, pueden ser las condiciones del ambiente laboral, la desorganización en la estructura organizativa o incluso malas estrategias empresariales.

La normativa NTP 732, introduce a la Variable individual como parte también de los desencadenantes del Burnout, debido a que “El burnout es un síndrome que resulta básicamente de la interacción del trabajador con el ambiente laboral o también producto de las relaciones interpersonales entre el trabajador y las personas para las que trabaja” (p. 2)

Gráfico 1.2: Proceso del Burnout



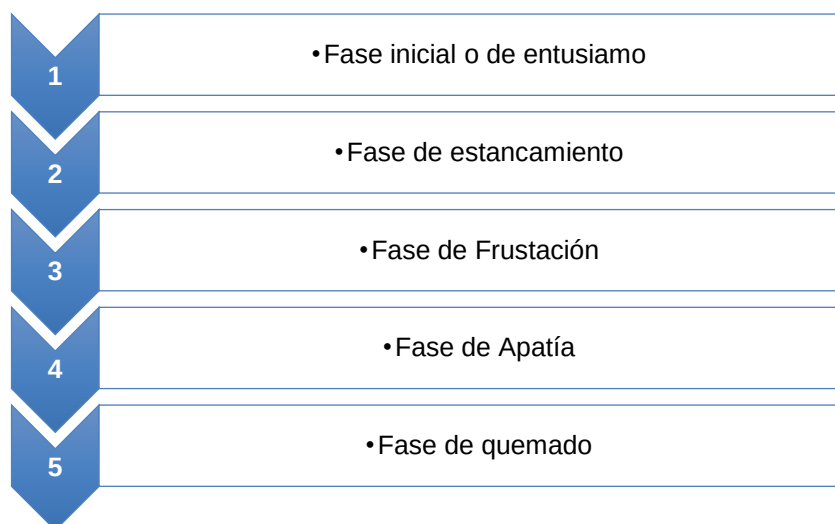
Fuente: NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición

En el anterior grafico se evidencia la tridimensionalidad del Síndrome de Burnout y como los tres aspectos (individual, social, organizacional), van a ocasionar diferentes consecuencias o síntomas en la persona.

1.2.4.2. Fases del proceso del Síndrome de Burnout

Para poder explicar el proceso del Burnout es necesario entender las fases por las cual pasa el individuo, la NTP 704 las detalla de la siguiente manera: Fase inicial, Fase de estancamiento, Fase de Fase frustración, Fase de apatía, Fase de quemado.

Gráfico 1.3: Fases del Burnout



Adaptado por: Arévalo, E. 2015

1.2.4.2.1. Fase inicial, de entusiasmo

En esta fase del Síndrome de Burnout es cuando los trabajadores generan sentimiento de entusiasmo, se sienten con gran energía y tienen expectativas altas con respecto a su cargo. Según Batiste (2008), el modelo de Edelwich y Brodsky dice que esta fase “se caracteriza por ser un periodo inicial en la

actividad laboral. En la que los individuales muestran gran ilusión, energía y expectativas irreales sobre un trabajo que no conocen realmente”. (p.24). es por eso que muchas veces se sobre exigen y trabajan horas extras y se realiza más trabajo del necesario.

1.2.4.2.2. Fase de estancamiento

El individuo pone en segundo plano el cumplimiento de sus actividades dentro de su puesto de trabajo, comienza a percibir que realiza mucho esfuerzo y que otros aspectos como las compensaciones, horarios, y carga laboral no son equilibrados, por ende desencadena problemas psicosociales y comienza a tener sentimientos de ineficiencia.

1.2.4.2.3. Fase de frustración

En esta etapa los trabajadores presentan problemas emocionales, conductuales o de tipo físico, debido a la presencia de desmoralización o frustración con respecto a su trabajo, se cuestiona si es correcto ayudar a los demás cuando ellos no colaboran o si debe ser mejor compensado por las tareas que realiza.

1.2.4.2.4. Fase de apatía

Debido a los problemas y conflictos del trabajadores tanto físicos como cognitivos que presenta en las anteriores fases, surge un mecanismo de defensa ante estos problemas, la cuarta fase es cuando el profesional se siente poco motivado por el trabajo causando un rechazo a las actividades que este demanda, como respuesta trata a sus compañeros de trabajo o clientes de manera indiferente o distanciada, prioriza sus necesidades ante los demás, y comienza a evadir las tareas exigentes o estresantes.

1.2.4.2.5. Fase de quemado

En la última fase el individual tiene trastornos físicos, emocionales y cognitivos considerables (Ver Tabla 5), es muy probable que abandone el empleo y se sienta frustrado. El síndrome de Burnout tiene un proceso cíclico que por lo general si no es tratado aumenta las posibilidades de que el trabajador tenga de manera permanente la sintomatología.

1.2.4.3. Consecuencias del Síndrome de Burnout

Los trastornos del síndrome de burnout que se presentan en el individuo pueden ser varias dependiendo la situación en la que se encuentre, en la siguiente tabla se encuentra la clasificación de estos por aspectos físicos, emocional y conductuales:

Tabla 1.5: Trastornos del Síndrome de Burnout.

Físico	Emocional	Conductual
• Alteraciones Inmunológicas • Problemas cardiacos, • respiratorios, digestivos y sexuales. • Alteraciones del sistema nervioso. • Alteraciones Hormonales.	• Agotamiento. • Sentimiento de vacío. • Baja tolerancia a la frustración. • Impotencia ante el problema. • Nerviosismo e Inquietud. • Dificultad de concentración. • Tristeza con tendencia a la depresión. • Falta de compromiso y • Escasa o nula realización personal. • Baja autoestima y • despersonalización	• Conductas adictivas al abuso de sustancias toxicas. • Irritabilidad, cambios de humor, hostilidad y aislamiento. • Agresividad y cinismo. • Comportamiento paranoide y agresivo. • Problemas de pareja. • Oncofobia, tricotilomania, falta de eficacia. • Disminución de la capacidad para tomar decisiones, menor rendimiento laboral, absentismo laboral.

Fuente: Guía de prevención de Burnout para profesionales de cuidados paliativos

1.2.4.4. Prevención del Síndrome de Burnout

Las medidas a favor de la prevención de Burnout van enfocadas al mejoramiento de los puestos de trabajo tanto ergonómicamente como en el diseño y perfeccionamiento del mismo, educar y capacitar a los trabajadores para que ellos puedan asumir los problemas laborales de manera correcta, y por último el desarrollo de sistemas de gestión para mejorar los servicios de la organización. Entre los planes de prevención básicos se pueden describir los siguientes según Apiquian (2007):

- La organización debe encargarse de brindar la información pertinente del Síndrome, así como sus síntomas y consecuencias, para que la detección sea inmediata.

- Mejorar y controlar las condiciones del entorno laboral, fomentando la unión y trabajo en conjunto.
- Promover e implementar charlas, talleres o capacitaciones sobre el liderazgo, relaciones interpersonales o habilidades sociales.
- Realizar cursos de capacitación al personal nuevo para que se adapte a las funciones de su cargo de manera integral.

A parte de estas técnicas se debe mejorar las condicionantes del trabajo y que afectan a los individuos involucrados. Según Fernández (2010) estas varían en función a la empresa o al trabajador.

Tabla 1.6: Prevención del Síndrome de Burnout.

Prevención del Síndrome de Burnout al trabajador	Prevención del Síndrome de Burnout de la empresa
Horarios: adecuar horarios que repercutan lo mínimo en las labores externas del trabajo. Participación: es conveniente dejar que los trabajadores expliquen sus problemas laborales y participen dando sus ideas para la solución. Carga de trabajo: el desarrollo de un trabajo debe ser compatible con el trabajador y permitir la pronta recuperación después de trabajos físicos o mentales exigentes. Responsabilidades: tener en claro las responsabilidades de los puestos de trabajo, sus limitaciones y sus competencias. Inestabilidad laboral: Tener de forma clara la relación laboral con la empresa. Tipos de contrato, posibilidades de renovación, de ascenso, etc. Reposo: tener diariamente tiempo de descanso dentro del trabajo, y las suficientes horas de sueño en el hogar. Ocio: realizar actividades de entretenimiento para liberar la carga emocional. Planificación: organizar los compromisos personales y laborales, así como las actividades. Delegar Funciones: se mejora la confianza y el trabajo en equipo.	Tener un buen diseño de los puestos de trabajo. Contratar personal con experiencia y formar adecuadamente al trabajador. Evitar trabajos repetitivos. Rotación de los trabajos repetitivos. Promoción personal. Mejorar la higiene y seguridad informando al trabajador. Informar sobre el estado de la empresa.

Fuente: La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo

La prevención debe estar dirigida tanto al individuo como a las condiciones laborales en las que él se desarrolla, ya que el trabajador puede tener el conocimiento, la capacidad o las herramientas necesarias para afrontar las situaciones que desencadenen el síndrome por un tiempo, pero si las condiciones laborales no son óptimas o no mejoran para su buen desempeño y equilibrio emocional va a llegar el momento en que sea afectado por las malas condiciones laborales que ofrezca la organización. Por lo tanto es importante que la intervención sea holística.

1.2.4.5. Intervención del Síndrome de Burnout

Para poder tratar el síndrome de burnout es importante actuar sobre las condiciones laborales y el entorno de trabajo, además es importante dar al trabajador las estrategias adecuadas para que pueda sobrellevar las situaciones de su actividad diaria. Según Batiste (2008), los niveles de intervención son tres:

1.2.4.5.1. Intervención sobre el nivel organizativo

Se enfoca principalmente en reducir las situaciones que causan estrés laboral dentro del ambiente físico, estructura organizacional, políticas de la empresa, funciones de los puestos de trabajo, entre otros, con el fin de diseñar estrategias para otorgar independencia y autonomía al trabajador, mejorar la

retroalimentación, desarrollar horarios flexibles, dar los salarios correspondientes, y contar con políticas internas justas en beneficio de las dos partes.

1.2.4.5.2. Intervención sobre el nivel interpersonal

Su propósito es de crear estrategias a nivel interpersonal o grupal, es poder integrar al personal, mejorando la socialización entre los mismos. Apiquian (2007), afirma que “Es importante promover políticas de trabajo cooperativo, integración de equipos multidisciplinarios y reuniones de grupo” (p.7). Con esto se contrarrestará los efectos dañinos de los factores que desencadenan el Burnout y se podrá incrementar las habilidades sociales de cada uno de los individuos.

1.2.4.5.3. Intervención sobre el nivel individual

En este punto se busca crear estrategias individuales para aumentar la capacidad de adaptación de la personal al medio ambiente laboral, para ello existen tres técnicas que actúan en diferentes niveles de las personas: fisiológicas, conductuales y cognitivas:

- Técnicas Fisiológicas: reducen el malestar físico y emocional por medio del control de la respiración, relajación física, yoga, meditación, entre otras.
- Técnicas Conductuales: busca modificar los procesos cognitivos con el objetivo de que el trabajador adopte nuevas habilidades, capacidades y comportamientos que le permitan enfrentar los problemas de índole laboral.
- Técnicas Cognitivas: Como lo describe Apiquian (2007) “tienen como objetivo mejorar la percepción, la interpretación y la evaluación de los problemas laborales y de los recursos personales que realiza el individuo” (p.7) con esto se logrará gestionar mejor el tiempo, delegar funciones, desarrollar habilidades sociales, y solucionar problemas.

1.2.4.6. Instrumento de medición

El síndrome de Burnout es considerado actualmente como una de las enfermedades laborales de índole psicosociales más importantes, debido a que afecta al nivel personal, nivel social y nivel profesional. Dada su importancia y las consecuencias graves que pueden acarrear. Es importante contar con instrumentos de medición para detectar a tiempo cualquier manifestación o sintomatología del síndrome de Burnout.

En la década de los años 80, aparecieron métodos de medición o instrumentos en donde se establecen diferentes escalas de medición basados en las tres dimensiones que establecieron Maslach y Jackson en 1981, estas son el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal. La NTP 732 afirma:

Fue a partir de la publicación en el año 1981 del Maslach Burnout Inventory por Maslach y Jackson cuando se establecen unos criterios de evaluación de dicho síndrome y se extiende el uso de un instrumento de medida estandarizado para la evaluación del mismo. No obstante, desde esta primera época hasta la actualidad, el estudio del burnout ha pasado por distintas etapas (p.2)

Al principio el Burnout era medido solo en profesionales dedicados a la educación y a la salud, sin embargo con el pasar del tiempo se estableció que el síndrome lo pueden padecer trabajadores o profesionales en el ámbito empresarial.

Maslach Burnout Inventory: MBI.

Es el instrumento de mayor uso para evaluar el Burnout, elaborado por Maslach y Jackson (1981-1986). Evalúa los tres aspectos característicos del síndrome: Agotamiento emocional (AE), Despersonalización (D) y Realización personal

(RP). En la última edición de 1996 del manual de Maslach, Jackson y Leiter, en la actualidad existen cuatro versiones del MBI:

- El MBI-Human Services Survey (MBI-HSS), dirigido a los profesionales de la salud.
- El MBI-Educators Survey (MBI-ES), es la versión del MBI-HSS para profesionales de la educación.
- El MBI-General Survey (MBI-GS). Elaborado por Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (1996), esta nueva versión del MBI mantiene la estructura tridimensional del MBI, y sirve para todos los profesionales. Evalúa las tres dimensiones denominándolas eficacia profesional, agotamiento y cinismo.
- MBI-Student Survey. Elaborado por (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002), para evaluar a estudiantes universitarios.

El instrumento escogido para evaluar el Síndrome de Burnout en la empresa Creaciones Leonard es el MBI-GS, debido a que mide el agotamiento, el cinismo y la eficacia personal, y es específico para todo tipo de trabajadores. Además se ha encontrado la versión adaptada al español de este instrumento que ha sido valorado por el Ministerio de Relaciones Laborales de España, incluyéndolo en la norma NTP 732.

1.2.5. Gestión de Talento Humano

Las organizaciones deben garantizar condiciones psicosociales y ambientales adecuadas para los trabajadores con el fin de prevenir riesgos y enfermedades laborales, también es importante desarrollar estrategias que incrementen el conocimiento, las habilidades y destrezas de los trabajadores para poder crecer y ser competitivo dentro del mercado, con esto se asegura el uso eficiente de los recursos tecnológicos, materiales y económicos; según Chiavenato (2009): “Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada”. (p.4)

La Gestión de Talento Humano contribuye a que la relación entre la organización y las personas sea integra, asegurando la autorrealización del trabajador por medio del cumplimiento de su objetivos o deseos individuales y favoreciendo el desarrollo productivo de la empresa. La definición de Veras y Cuello (2005) y Cuesta (2010), definen de forma global la Gestión del Talento Humano:

La gestión humana es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de

mejoramiento continuo de conocimiento y el talento humano. Como todo proceso de gestión, la gestión humana es dinámica, interactiva e integrada, de manera que permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades. (p.14)

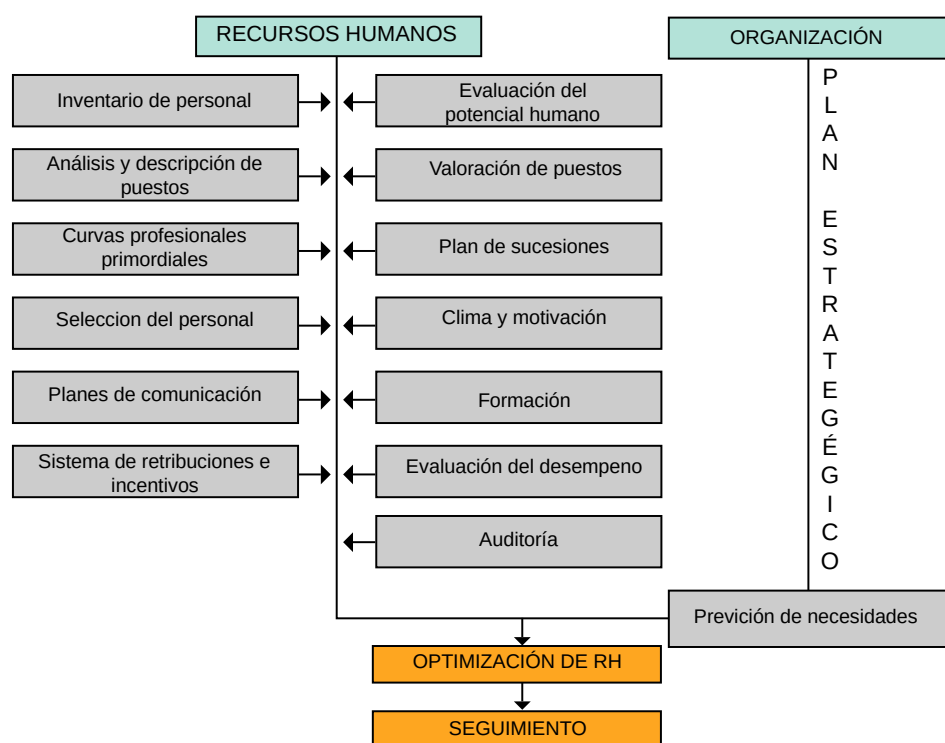
Cuesta (2010) afirma lo siguiente:

La gestión de recursos humanos se entenderá como el conjunto de decisiones y acciones directivas de ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. (p.3)

De estas definiciones se resume que la Gestión de Talento Humano se basa en el administrar con las personas sus competencias y sus capacidades dentro de la organización, para que puedan desarrollar todo su potencial en bien y mejora propia y de la organización, ya que al invertir formación y desarrollo la empresa, no es la única en aprovechar del conocimiento adquirido de las personas si no ellas también crecen profesionalmente y personalmente aumentando sus competencias y afilando su capacidades en base de la experiencia adquirida dentro de la organización.

Debido a que La gestión de Talento humano tiene varias actividades y relacionadas con la organización laboral que servirán para el cumplimiento de su objetivo, es importante mencionar el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Harper y Lynch (1992), en donde incluye catorce actividades en base al plan estratégico dentro de la organización:

Gráfico 1.4: Modelo de Gestión de Recursos Humanos Harper y Lynch



Fuente: Gestión del Talento humano y del conocimiento

Como se puede apreciar en el gráfico 4, la evaluación del desempeño está dentro de las competencias del Área de Recursos Humano, la cual es utilizada para evaluar al personal y proporcionar información para por medio de su análisis y diferenciar al personal para poder tomar decisiones sobre temas de

capacitación, formación e incluso sobre la posible desvinculación de personal que no está cumpliendo con las expectativas de la empresa al momento de su contratación.

En el proyecto actual de disertación se pretende desarrollar una evaluación del desempeño laboral a los colaboradores de la empresa de confección textil Creaciones Leonard, por tal motivo es importante conocer que es el desempeño laboral y bajo qué parámetros se puede realizar una evaluación tradicional.

1.2.6. Evaluación del desempeño laboral

Las organizaciones deben contar con herramientas o técnicas que les permitan evaluar y controlar las estrategias, y objetivos que se planearon y ejecutaron en función a las necesidades de los colaboradores y de la empresa. La evaluación del desempeño es una herramienta para detectar problemas relacionados con el talento humano en la organización, así lo exponen Baldán, Carpio y Perdomo (2011)

La evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial

más elevado que aquel que es exigido por el cargo, de motivación; describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado e indica que las personas cumplen los requisitos de su puesto sobre la base de los resultados que se logran (párr.6).

Con el desempeño laboral los colaboradores de la organización demuestran las capacidades, habilidades y destrezas adquiridas tanto dentro como fuera de la organización, también se puede mostrar las actitudes, características y valores propios de la persona que deben ser proporcionales con los requerimientos de las actividades tanto productivas como técnicas que demandan la empresa.

Las determinantes del desempeño son los factores o características que influyen directamente o no en el rendimiento de los trabajadores, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura desarrollo un diseño de sistema de evaluación de desempeño laboral en donde se menciona que “Las determinantes del desempeño laboral pueden ser intrínsecos al empleado o trabajador, pueden citarse la inteligencia, la personalidad, las aptitudes, los hábitos, las habilidades, los conocimientos, etc.”(p.6)

Los determinantes de carácter extrínsecos son aquellos que tienen que ver con la organización como los recursos materiales, tecnológicos y económicos, aspectos ambientales, orden organizacional y administrativo. Es importante tener en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos en el momento de realizar

la evaluación del desempeño, debido a que cada organización es diferente al igual que cada persona.

La evaluación del desempeño toma en cuenta factores de la persona y de la organización para evaluar el rendimiento y las capacidades dentro de un puesto de trabajo. Según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Habana Cuba en su resolución N.8 (2005), enuncia una definición concreta de la evaluación en su art.109:

La evaluación del desempeño de los trabajadores es la medición sistemática de la actividad laboral que realizan durante un período de tiempo y de su potencial desarrollo en el ámbito de la entidad laboral. Identifica los tipos de problemas del personal evaluado, sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades; los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde con las necesidades individuales. Permite a la administración contar con información para decidir sobre la permanencia, promoción y envío de los trabajadores a cursos de capacitación y desarrollo. (p.19)

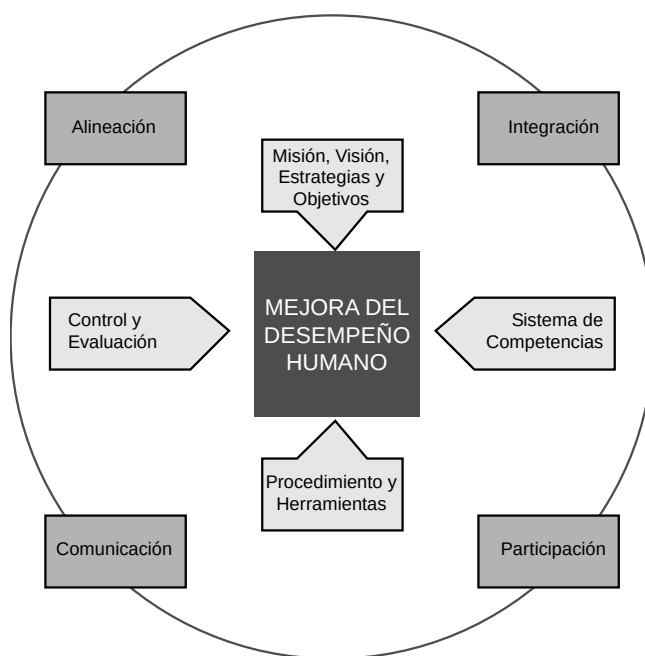
La evaluación del desempeño consiste en evaluar a la persona en el cargo que ocupa dentro de la organización, este va a variar según las características propias de la persona, el puesto de trabajo que desempeñe y los factores que

influyen en la realización de las actividades, además Rodríguez (2009) afirma que:

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos, estrategias, competencias distintivas de la organización, competencias de los proceso principales, competencias laborales de los cargos; la planificación del desempeño, la revisión del mismo; y la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral. (p.1)

Es de gran importancia considerar dentro de la evaluación del desempeño los elementos que se citan anteriormente ya que así se podrá llegar a conocer si los trabajadores tienen conocimiento de las metas que la organización pretende alcanzar y si ellos alinean sus esfuerzos con las estrategias de organización, y así poder determinar las necesidades de capacitación o formación del personal.

Gráfico 1.5: Modelo del Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño del Capital Humano

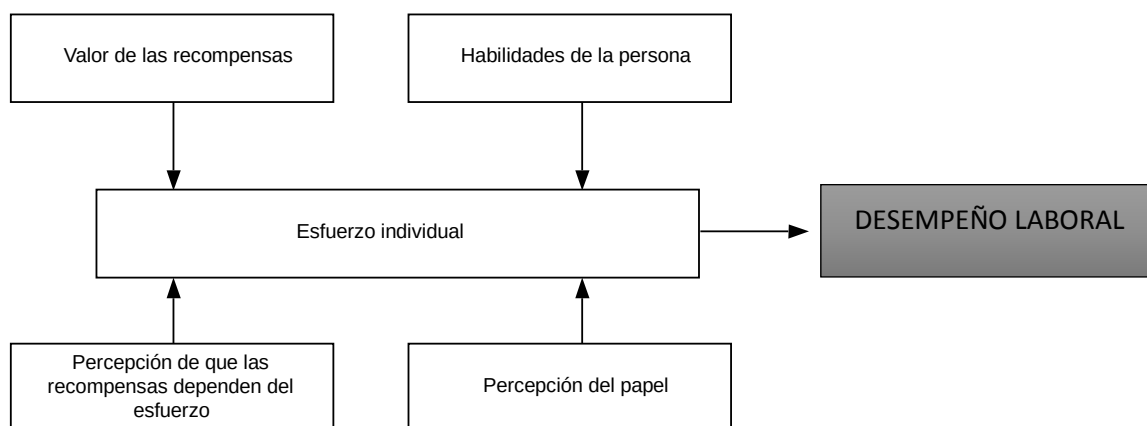


Fuente: La evaluación del desempeño del trabajador: una mirada desde la consultoría

Con la ayuda del gráfico podemos corroborar que los esfuerzos de la gestión de talento humano en una organización están orientados tanto como al crecimiento y aprovechamiento de recursos como al mejoramiento del desempeño de los trabajadores.

El desempeño de una persona depende de la situación en la que se encuentra, y como ya se ha mencionado anteriormente varía dependiendo la persona y la situación, los factores que afectan el desempeño laboral según Chiavenato (2011) son:

Gráfico 1.6: Factores que afectan el desempeño laboral

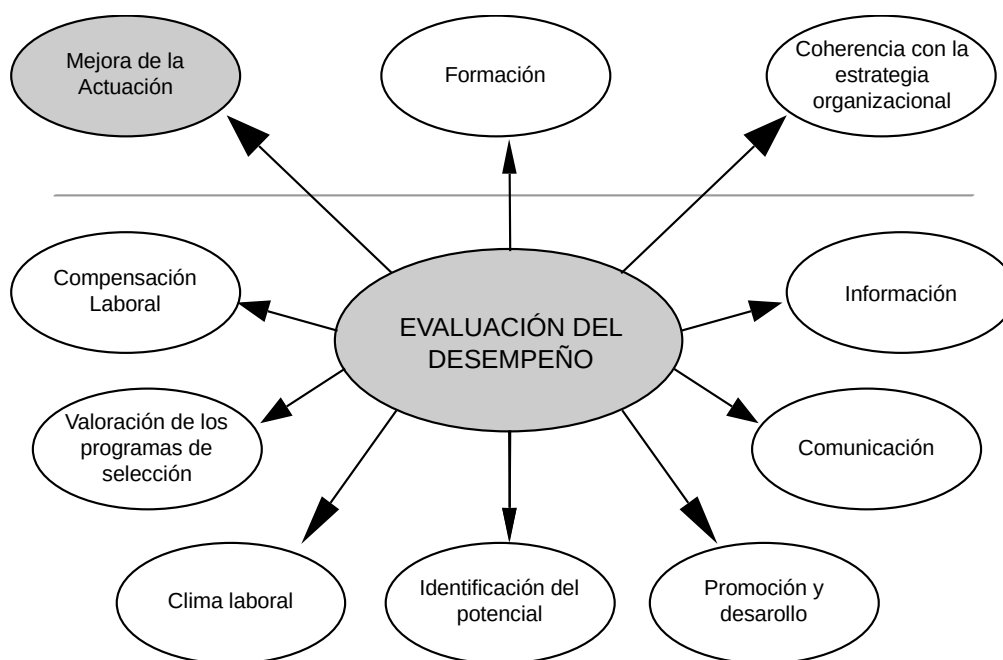


Fuente: Gestión del Talento humano

Tomando en cuenta los factores que afectan el desempeño laboral, se debe realizar una evaluación previa del desempeño de cada individuo de la organización, para poder tomar decisiones directas al factor que vaya a mejorar el desempeño de la persona evaluada.

Al mejorar el desempeño laboral, se estaría aportando varios beneficios a la empresa y a las personas, para ello se tiene que tomar en consideración el cargo de la persona y análisis de la tarea que desempeña, con el fin de mejorar la productividad de la persona y de la organización, según Cuesta (2010), el objetivo primordial de la evaluación es la mejora del rendimiento laboral optimando las variables que la afectan, entre otros objetivos se encuentran los siguientes:

Gráfico 1.7: Objetivos de la evaluación del desempeño



Fuente: Gestión del Talento Humano y del conocimiento.

En el anterior gráfico se observa que el objetivo principal de la evaluación del desempeño es la mejora de la actuación del trabajador dentro del entorno laboral, también es importante resaltar que identificando las necesidades con respecto a capacitación y desarrollo se lograra incrementar la formación de las personas en aspectos laborales, sociales y emocionales.

Es relevante que la empresa tome las decisiones validas con respecto a las estrategias organizacionales para trabajar en conjunto y lograr una correcta comunicación, retroalimentación y desarrollo de todas las partes involucradas.

Para resumir los objetivos de la evaluación de desempeño Chiavenato (2001) los presenta de la siguiente manera:

Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales. (p.365)

1.2.6.1. Niveles de Evaluación

La exigencia y diversidad de actividades en una organización, requiere la utilización de diferentes instrumentos de medición del desempeño laboral, es por eso que es importante definir los niveles administrativos y operativos, Según la IICA (1993), por lo general se recomienda distribuir a los colaboradores en cuatro tipos de empleados:

- Empleados Ejecutivos.- Son los altos mandos de una organización como por ejemplo la gerencia y dirección de un departamento o una sección, y requiere tener conocimientos en administración de personal.

- Empleados Técnicos.- la función que realizan es más técnica y especializada y requiere de estudios de tercer nivel como mínimo.
- Empleados administrativos.- aquí se realizan trámites burocráticos, y procedimientos administrativos.
- Empleados operativos.- la actividad que realizan diariamente es manual y rutinaria, esta debe estar bien especificada.

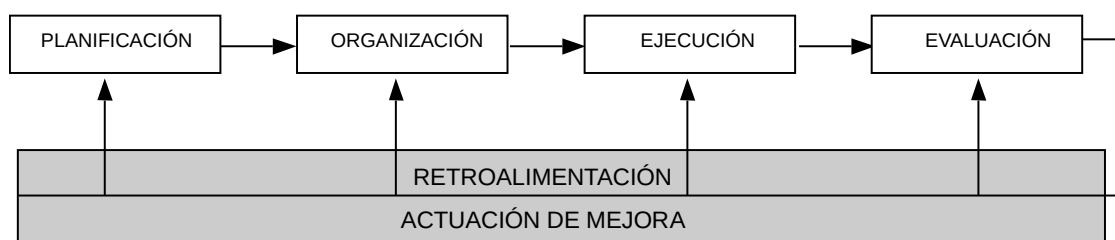
Las diferentes características de los puestos de trabajo y de los empleados, los factores a evaluar pueden variar de un empleado a otro, por eso para cada caso se utiliza una técnica diferente de evaluación.

1.2.6.2. Proceso de Evaluación

Como todo proceso es un conjunto de pasos o fases sucesivas, el proceso de la Evaluación del Desempeño involucra según Dessler (2001), tres pasos, “Definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar esta información al empleado”. (p.322). Definir el trabajo se refiere a llegar a un acuerdo con el trabajador en las actividades y normas que tiene dentro de su puesto de trabajo, el segundo se refiere a la comparación del desempeño con las normas que se establecieron anteriormente y por último la presentación de resultados e información al trabajador con el fin de motivar al trabajador y eliminar sus carencias.

Otro proceso de evaluación lo plantea Fernández (2009), en donde se tienen que seguir cuatro etapas o fases importantes para desarrollar la evaluación del desempeño, estos son la Planificación, Organización, Ejecución y Evaluación.

Gráfico 8: Cadena de proceso de la Evaluación del Desempeño



Fuente: La evaluación del desempeño del trabajador: una mirada desde la consultoría

Dentro del proceso de la evaluación del desempeño se tienen que tener claros los objetivos que se quieren lograr con la evaluación, elegir las personas que van a ser evaluadas y definir métodos que se utilizarán para la recolección de la información, que persona evaluará el desempeño y como deberá ser la comunicación de la evaluación a los trabajadores para poder fortalecer los puntos positivos y mejorar los negativos, para poder realizar la retroalimentación en la organización. Toda evaluación deberá contar con cinco puntos básicos, según Cuesta (2010), estos son:

- Datos de identificación del empleado y su puesto.
- El periodo de tiempo que comprende la evaluación
- Quien o quienes realizan la evaluación
- Los indicadores o parámetros a valorar
- El método y sistema de evaluación utilizado (p.343)

1.2.6.3. Métodos de Evaluación

Los métodos o instrumentos de evaluación dependerán de los indicadores a medir que se quiere evaluar, y se puede incluir una o más evaluaciones, para la presente disertación se tomarán la clasificación de los métodos según Chiavenato (2001):

- Métodos tradicionales de evaluación
- Métodos modernos de evaluación

1.2.6.3.1. Métodos tradicionales de evaluación

Son los métodos más comunes y populares dentro de las organizaciones, estos varían según la empresa porque cada una tiende a desarrollar una evaluación que se ajuste a las características del personal, a la estrategia, misión, visión y objetivos, se puede utilizar varios métodos de medición del desempeño y estructurarlos según la necesidad, con esto se obtendrán mejores resultados.

Los métodos tradicionales de evaluación son:

- Método de las escalas gráficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes críticos
- Métodos de comparación de pares
- Método de frases descriptivas

Método de las escalas graficas

Es uno de los métodos más utilizados dentro del ámbito laboral, su aplicación tiene que ser correcta para evitar la subjetividad y prejuicios del evaluador. Chiavenato (2010) afirma que “este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados”. (p.367). Entre los factores más utilizados para la evaluar el desempeño tenemos los siguientes:

Tabla 1.7: Factores más utilizados para evaluar el desempeño

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Compresión de situaciones	Personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Sociabilidad	Enfoque en los resultados

Fuente: Gestión del Talento Humano.

La evaluación de escalas graficas “utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar” (Chiavenato. p.367).

Tabla 1.8: Escala grafica de evaluación de desempeño

Evaluación del desempeño					
Nombre del empleado:.....			Fecha:...../...../.....		
Departamento/Seccion:.....			Cargo:.....		
Desempeño de Función considere solo el desempeño actual del empleado					
Factores	Optimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	☐ Sobrepasa las exigencias muy rapido	☐ Con frecuencia sobrepasa las exigencias	☐ Satisface las exigencias	☐ A veces esta por debajo de las exigencias	☐ Siempre por debajo de las exigencias
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	☐ Siempre superior, excepcionalmente en su trabajo	☐ A veces superior, es bastante cuidadoso en el trabajo	☐ Siempre es satisfactorio	☐ Parcialmente satisfactorio	☐ Nunca es satisfactorio
Conocimiento del trabajo Grado del conocimiento del trabajo	☐ Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	☐ Conoce lo necesario	☐ Conocimiento suficiente del trabajo	☐ Conoce parte del trabajo	☐ Tiene poco conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	☐ Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	☐ Se desempeña bien en trabajo de equipo	☐ Colabora normalmente en el trabajo de equipo	☐ No demuestra buena voluntad	☐ Se muestra renuente a colaborar

Fuente: Administración de Recursos Humanos

La ventaja del método de las escalas gráficas es que es un instrumento de fácil comprensión y aplicación que posibilita una visión global y precisa de los factores que se van a evaluar, mientras que la desventaja es que puede tener superficialidad y subjetividad de parte del evaluador a los trabajadores, se puede generalizar las respuestas en todos los factores, se puede llegar a limitar los factores a evaluarse causando la falta de flexibilidad en la evaluación.

En el presente proyecto de disertación el método que se va a usar en la Evaluación del Desempeño es el de las Escalas gráficas, debido a que es la primera vez que se realiza una Evaluación en la empresa Creaciones Leonard, y se necesita tener un instrumento que tanto los directivos como los jefes departamentales pueden entender y a su vez aplicarlo.

Método de Evaluación por selección forzada

Según Chiavenato (2001), este método fue desarrollado por técnicos estadounidenses en la Segunda Guerra mundial para escoger a los oficiales más capacitados para ser ascendidos, este método elimina la subjetividad, superficialidad y generalización de los evaluadores para obtener resultados más válidos y objetivos.

El método consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del

comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado y la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. (Chiavenato.p.372)

La ventaja de este método es que es simple de utilizar y proporciona datos confiables, no requiere que el evaluador tenga una preparación o capacitación previa. Entre las desventajas se considera la complejidad que requiere su elaboración, por ser un método comparativo y discriminatorio distingue a los trabajadores buenos, medios e insuficientes sin proporcionar mayor información y no permite tener una conclusión de los resultados.

Método de evaluación por investigación de campo

Busca detectar las causas, origen y motivos del desempeño de cada uno de los trabajadores para ello “se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista de evaluación y los gerentes para en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados” (Chiavenato.p.375)

La ventaja de este método es que el gerente participa con responsabilidad evaluando a los trabajadores bajo la asesoría de un especialista, permitiendo la evaluación crear un plan de acción para el futuro y haciendo hincapié en la mejora continua del desempeño. Mientras que las desventajas es el costo económico que implica contratar especialistas en evaluaciones de desempeño y el tiempo de realización del proceso de evaluación.

Método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos pretende clasificar las características extremas de las personas en positivas (éxito) y en negativas (fracaso), estas son observadas y anotados por un supervisor.

Las ventajas de este metodo es que evalua el desempeno o muy bueno o muy malo con el fin de destacar aspectos que se pueden realzar o destacar, eliminar o corregir, es un metodo de facil utilizacion. Entre las desventajas esta que no analiza o evalua los aspectos normales del desempeno por lo que puede llevar a fallas por tomar en cuenta pocos factores.

Método de comparación de pares

Este metodo consiste en evaluar los trabajadores de una organización de dos en dos y comparar los resultados obtenidos, se puede utilizar los factores de

evaluación del desempeño. El método de comparación de pares es sencilla y a la vez poco eficiente.

Método de frases descriptivas

Este instrumento de evaluación a diferencia del método de elección forzada no se tiene que escoger una frase obligatoriamente, el evaluador elige la frase según las características que presente la persona frente a su desempeño laboral.

1.2.6.3.2. Métodos modernos de evaluación

Son nuevos métodos de evaluación en donde el enfoque va dirigido a la autoevaluación y la autodirección de las personas, en estos métodos se toma en cuenta la opinión y participación del trabajador con el objetivo de que le realice su planeación del desarrollo y mejoramiento personal con respecto al desempeño laboral. En este método de evaluación Chiavenato (2001), toma en cuenta dos factores importantes:

El primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de

indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados (p.92)

Evaluación participativa por objetivos (EPPO).- consiste en un método nuevo para las organizaciones en el cual se integran los trabajadores con el gerente, según Chiavenato (2011) “En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos. La EPPO es democrática, participativa, envolvente y motivadora”. (p.92)

Evaluación de 360.- Para Alles (2008) la evaluación de 360 grados “es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados”. (p.276), esta evaluación consiste en que un conjunto de personas evalúan a una, por medio de los factores predeterminados.

El proceso de la evaluación comienza en la definición de los factores de comportamiento críticos de la organización, después se diseñar la herramienta, se realiza la elección de las personas que van a intervenir como evaluadores, lanzamiento del proceso, recolección y procesamiento de datos y la comunicación a los interesados.

1.3. Fundamentación Legal

Como normativas que respaldan la buena práctica de la seguridad industrial se puede mencionar las siguientes:

- OIT, Organización Internacional del Trabajo: C155 Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981.
- OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series): Norma OHSAS 18001: 2007, serie de normas que especifica los requisitos para un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, que permite controlar su riesgo y mejorar su desempeño.
- OPS, Organización Panamericana de Salud: Plan de Acción Regional en Salud de los Trabajadores, para la elaboración y aplicación de normas sobre salud y seguridad con el fin de proteger y mejorar el rendimiento de los trabajadores.
- Comunidad Andina: Integrado por Bolivia, Perú, Colombia y Ecuador, en la resolución 957 aprueban el Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud.
- IESS, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente.
- Código del Trabajo del Ecuador: Art. 434 y Art. 436.

1.4. Introducción a la Empresa

CREACIONES LEONARD se dedica a la confección y distribución por mayor y menor de ropa interior para hombre, mujer, niño, y niña de excelente calidad y distinción, actualmente cuenta con calificación de Microempresa según el SRI; el propietario de la empresa es el Lcdo. Leonardo Arévalo Garcés, que tiene experiencia de 30 años en cargos administrativos y gerenciales.

CREACIONES LEONARD empezó sus actividades hace quince años y la amplia visión, deseos de superación de su propietario y constancia han permitido que esta empresa este bien colocada en el mercado y con miras de expansión. Delineando día a día sus políticas de acción y filosofía para crecer con bases sólidas y ciertas.

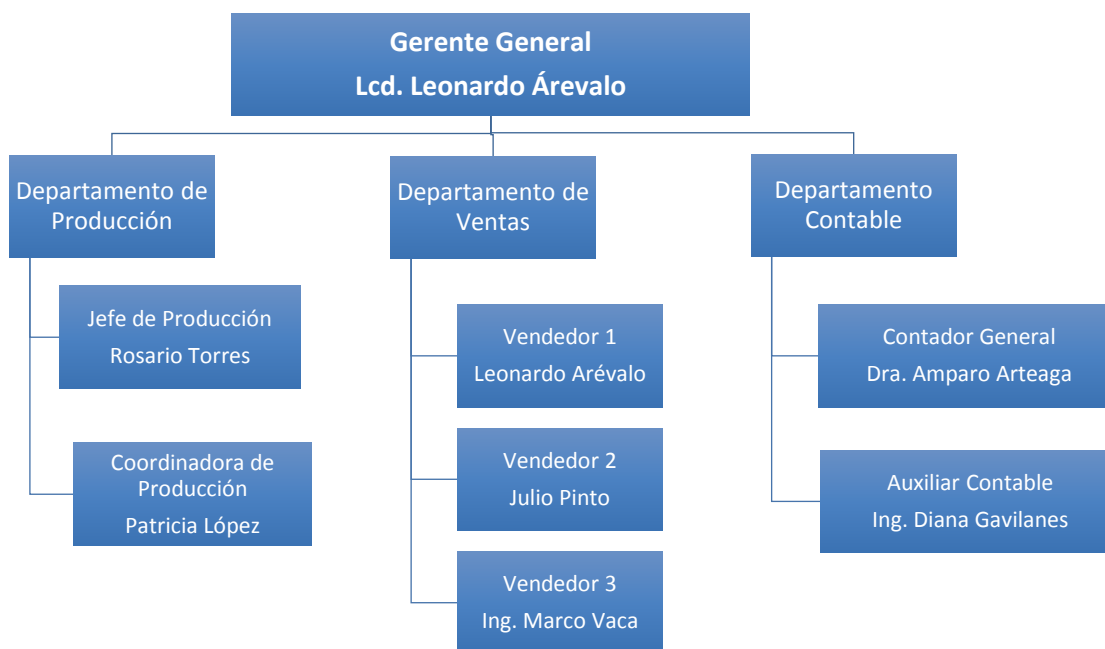
Gráfico 1.8: Ubicación CREACIONES LEONARD



Fuente: Google Maps

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en las calles Jácome Clavijo y Aparicio Rivadeneira; la empresa está conformada por el departamento de producción, de ventas y contable.

Gráfico 1.9: Organigrama Estructural



Fuente: CREACIONES LEONARD

1.4.6. Filosofía Corporativa

Creemos en la calidad, servicio, lealtad y compromiso empresarial, CREACIONES LEONARD cree que el sello de distinción es el recurso más valioso de la empresa, por lo que siempre se preocupara de presentar productos con innovación y creatividad, capacitara e incentivara al personal para su crecimiento técnico y personal, a fin de crear un entorno saludable y

agradable para el trabajo para lograr que su rendimiento siempre se refleje cuantitativa y cualitativamente.

Valores Corporativos

- Lealtad, el personal debe dar cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor.
- Honestidad, el trabajo a realizar ha de ser decoroso. recatado, razonable, justo.
- Compromiso, la palabra dada es una promesa de acción.
- Eficiencia, la capacidad de disponer y optimizar recursos para conseguir un efecto determinado.
- Responsabilidad, la capacidad existente en todo el personal para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Visión: Ser un referente empresarial en el ámbito de la confección de ropa interior con productos de calidad y distinción.

Misión: Confeccionar ropa interior de calidad, presentado productos únicos y diferentes de la competencia, siempre buscando la excelencia tanto en nuestros productos como en atención al cliente, para así responder positivamente a las exigencias del mercado.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Significado del problema

El síndrome de burnout es una respuesta a la presión laboral continua a la que está expuesta el trabajador tanto emocional como físicamente, las largas horas de jornada laboral, los niveles de exigencia que se les impone y los tiempos reducidos para cumplir con las metas, entre otros; dan como resultado estrés laboral y muchas veces debido a todos estos factores, se cometen errores en la fabricación del producto, disminuyendo la calidad del mismo.

El desempeño laboral es la utilidad y la actuación del trabajador frente a las funciones y actividades que tienen que cumplir dentro de su cargo, en la empresa Creaciones Leonard anteriormente no se ha realizado ningún tipo de evaluación del desempeño por lo que no se tienen datos que sirvan de base para constatar el nivel de desempeño de cada trabajador.

En este Proyecto de investigación se estudia la relación del Síndrome de Burnout con el desempeño laboral, para constatar si los factores psicológicos y físicos afectan el desarrollo de las tareas de los trabajadores. Para el diagnóstico del Síndrome de Burnout se emplea el cuestionario "Maslach Burnout Inventory" MBI, al usar este instrumento de medición se busca obtener una evaluación del agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal.

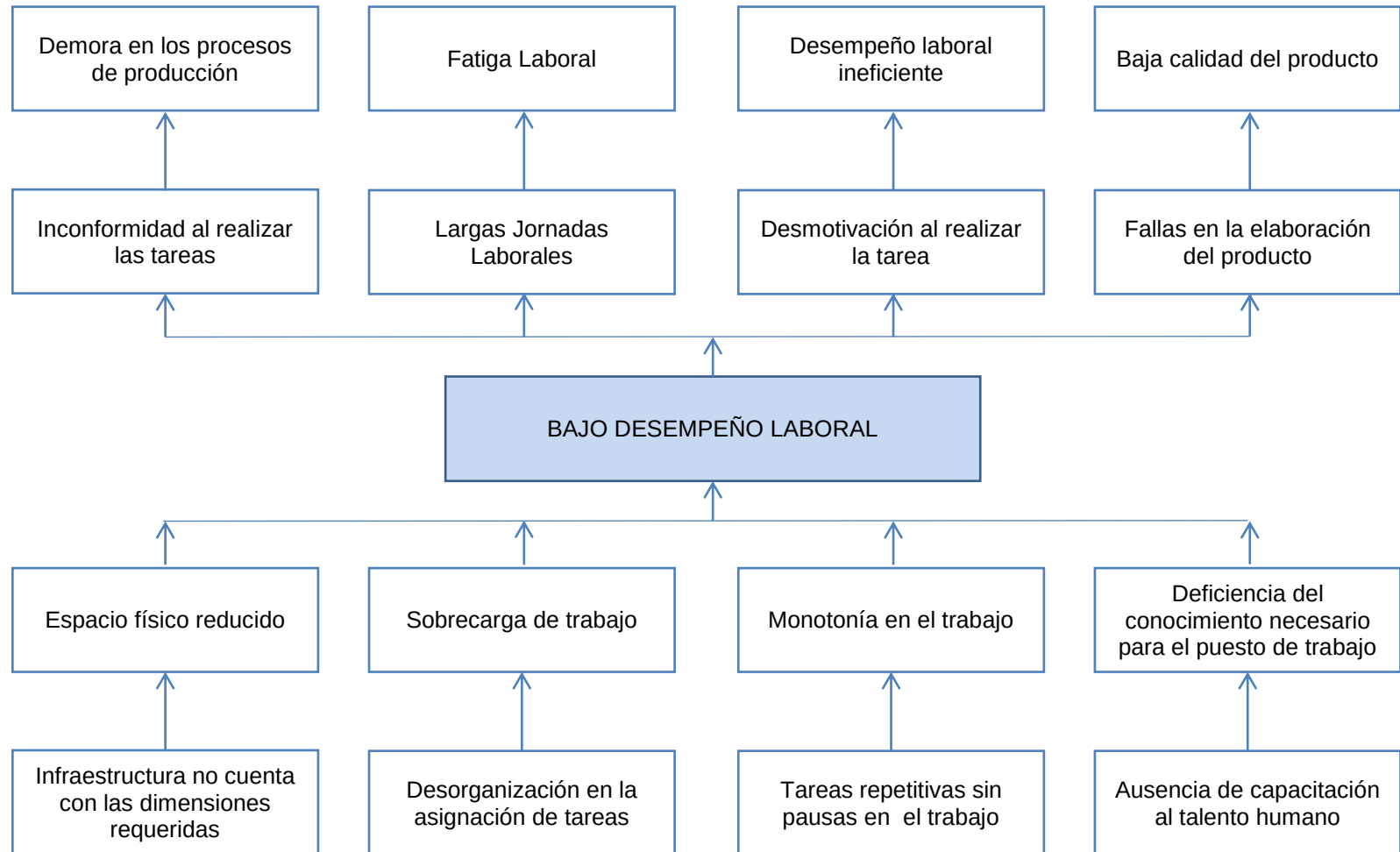
El desempeño laboral también es medido por medio de una evaluación de escalas gráficas, lo que se busca en la presente disertación, es desarrollar un proceso de medición de las cualidades y que rol desempeña el trabajador dentro de la organización. Por último se realiza un plan de prevención primario del síndrome de Burnout con el que se beneficiaran los trabajadores y la empresa.

2.2. Definición del problema

¿Cómo influye el Síndrome de Burnout en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa textil CREACIONES LEONARD?

2.3. Planteamiento del problema (Árbol de problemas)

Gráfico 2.1: Árbol de Problemas



Elaborado por: Esteban Arévalo Torres

2.4. Preguntas básicas

- ¿Qué relación existe entre el Síndrome de Burnout y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa textil CREACIONES LEONARD?
- ¿Qué nivel de Síndrome de Burnout presentan los trabajadores de la empresa textil CREACIONES LEONARD?
- ¿En qué nivel se encuentra el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa textil CREACIONES LEONARD?
- ¿El síndrome de Burnout influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa textil CREACIONES LEONARD?
- ¿Qué plan de acción se puede implementar para prevenir el síndrome de Burnout de los trabajadores de la empresa textil CREACIONES LEONARD?

2.5. Delimitación del problema

La disertación se centra en el estudio del Síndrome de Burnout y el desempeño laboral dentro de una empresa textil, y la relación existente entre estos dos temas fundamentales, como propuesta se realiza un plan de prevención primario del síndrome de agotamiento profesional.

2.5.1. Delimitación de Contenido

Campo: Psicológico

Área: Psicología del Trabajo

Aspecto: Estrés Laboral y Desempeño

2.5.2. Delimitación de Espacio

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Institución: Creaciones Leonard

Dirección: Dr. Jácome Clavijo y Aparicio Rivadeneira

2.5.3. Delimitación de Tiempo

Inicio: Diciembre 2014

Finalización: Abril 2015

2.5.4. Unidades de Observación

Personal de la empresa textil Creaciones Leonard: 26 personas que trabajan en el departamento contable, de ventas y de producción, las edades están comprendidas en un rango de 21 a 62 años.

2.6. Objetivos

Con el propósito de contribuir al mejor desarrollo de las actividades que se realizan dentro de la empresa Creaciones Leonard, es importante encaminar adecuadamente los esfuerzos de la disertación y aproximase a la situación actual de la organización en cuanto al comportamiento y desenvolvimiento de los trabajadores, por lo consiguiente se estructuraran los siguientes objetivos en base al estudio que se va a realizar:

2.6.1. Objetivo General

Determinar la relación del Síndrome de Burnout con el desempeño laboral en la empresa del sector de la industria textil CREACIONES LEONARD.

2.6.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los niveles del Síndrome de Burnout en los trabajadores de empresa textil.
- Evaluar el desempeño laboral dentro de la empresa textil Creaciones Leonard mediante encuestas y entrevistas
- Analizar la relación del Síndrome de Burnout con el desempeño laboral dentro de la empresa de confección textil.
- Desarrollar un programa de prevención primaria del síndrome de burnout en los trabajadores de empresa textil Creaciones Leonard.

2.7. Método

La presente disertación tendrá un enfoque cualitativo, en el presente trabajo se identificara la naturaleza del problema con respecto al Síndrome de burnout y el desempeño laboral, se investigaran las causas y efectos que provocan el bajo desempeño, así como también se incluirán entrevistas, encuestas, observación y la investigación de campo, con el fin de analizar los resultados que nos servirán de base para tener una idea clara de la situación actual en la que se va a intervenir.

2.7.1. Nivel o tipo de investigación

De campo: Según Moreno (1987), la investigación de campo “reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio” (p. 42), estos hechos se encuentran fuera del conocimiento del investigador es por eso que se debe recopilar datos directamente de las personas que están involucradas con el problema investigativo , en este caso el personal que trabaja en la empresa de confección textil “CREACIONES LEONARD”, con esto se registrara las características, condiciones, y frecuencia en la que se produce el hecho.

Bibliográfica: Documental: se usará esta modalidad de la investigación científica utilizando un conjunto de técnicas y estrategias para explorar los

temas de interés con esto se reunirá información necesaria desde fuentes en donde la información ya se encuentra registrada, tales como libros, revistas especializadas, documentales, estadísticas o informes de investigaciones similares que ya están realizadas.

Exploratoria: Según Naghi (2005), “el objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema” (p. 89), usando este tipo de investigación podemos clasificar al problema y sus subtemas de manera específica, con esto se respaldara de mejor manera la obtención de información verídica, lo que se busca es desarrollar el conocimiento del problema y aclarar los conceptos del investigador.

Descriptiva: Se hará un detalle de las variables de acuerdo a la clasificación de elementos, estructuras y modelos de comportamiento basados en los criterios obtenidos mediante la técnica de la entrevista realizadas al personal de la empresa textil apoyados en los cuestionarios como herramientas de trabajo en resumen Naghi (2005) afirma que “la investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, como y porque del sujeto de estudio” (p. 91).

2.7.2. Procesamiento y análisis de la información

El procedimiento se realizara cuando ya se hayan aplicados las técnicas o instrumentos para recolección de la información, los datos recogidos durante la investigación se los analizara con los siguientes procedimientos:

- Revisión analítica de los datos recogidos, para descartar errores.
- Repetición de la recolección de datos en los casos donde haya errores con el fin de corregirlos.
- Tabulación de las entrevistas y encuestas realizadas al personal administrativo y operativo
- Realización de cuadros y gráficos estadísticos con respecto a las respuestas tabuladas
- Organización de los resultados en los cuadros y gráficos.
- Análisis de los gráficos destacando datos repetitivos de acuerdo con los objetivos planteados.
- Interpretación de los resultados con sustento en el marco teórico
- Planteamiento de Conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los objetivos establecidos.

2.8. Técnica

La técnica que se utilizara en la presente disertación será la entrevista al Gerente general de la empresa, al Jefe de producción, coordinadora de producción y a la asistente de bodega; con el fin de conocer que aspectos se van a considerar para desarrollar una evaluación del desempeño.

2.9. Instrumentos

Los instrumentos de medición que se utilizaran son: Instrumento en versión Española del MBI - General Survey Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (1996) y la evaluación del desempeño elaborada por el investigador y tutor del presente proyecto validado por un profesional especializado en el área.

MBI - General Survey

El Maslach Burnout Inventory General Survey (Ver anexo 1) es un instrumento desarrollado para medir el agotamiento emocional, el cinismo y la ineficacia profesional para todo tipo de profesionales, se utilizara la versión del Centro Nacional de Condiciones de Trabajo de España explicada en la NTP-732, ya que recopila información de varios autores y realiza una traducción al español de la versión original en inglés.

Cada una de las preguntas del MBI – General Survey o ítems deberá ser respondido por los trabajadores de la empresa basándose en una escala tipo Likert que comienza en el “0” (Nunca/ Rara vez), hasta el “6” (Siempre/Todos los días). “Altas puntuaciones en las dimensiones agotamiento y altas puntuaciones en la dimensión de cinismo unidas a bajas puntuaciones en la dimensión eficacia profesional serán indicadoras de burnout”. (NTP-732. P.3)

Tabla 2.1: Instrumento en versión Española del MBI - General Survey

0 Nunca / Ninguna vez	1 Casi nunca/ Pocas veces al año	2 Algunas Veces / Una vez al mes o menos	3 Regularmente / Pocas veces al mes	4 Bastantes Veces / Una vez por semana	5 Casi siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo (A)						
2. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo (A)						
3. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo (A)						
4. Trabajar todo el día es una tensión para mí (A)						
5. Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo (E)						
6. Estoy "quemado" por el trabajo (A)						
7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización (E)						
8. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto (C)						
9. He perdido entusiasmo por mi trabajo (C)						
10. En mi opinión soy bueno en mi puesto (E)						
11. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo (E)						
12. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto (E)						
13. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo (C)						
14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo (C)						
15. En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas (E)						
Agotamiento = (A)/5			Cinismo = (C)/4		Eficacia profesional = (E)/6	

Fuente: NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III)

Para conseguir los datos de la escala de Agotamiento, Cinismo y Eficacia Profesional “hay que sumar las puntuaciones obtenidas en cada uno de los

ítems que pertenecen a cada escala y dividir el resultado por el número de ítems de la escala”. (NTP-732. p.3). Para conocer el grado de agotamiento, cinismo y eficacia profesional de los datos obtenidos se comparan con datos de la escala del Síndrome de Burnout.

Tabla 2.2: Datos normativos para la corrección de las puntuaciones de las escalas de burnout (N=1.963)

		Agotamiento	Cinismo	Eficacia profesional
Muy bajo	>5%	<0,4	<0,2	<2,83
Bajo	5 - 25%	0,5 – 1,2	0,3 – 0,5	2,83 – 3,83
Medio (Bajo)	25 – 50%	1,3 - 2	0,6 – 1,24	3,84 – 4,5
Medio (Alto)	50 – 75%	2,1 – 2,8	1,25 – 2,25	4,51 – 5,16
Alto	75 – 95%	2,9 – 4,5	2,26 – 4	5,17 – 5,83
Muy Alto	>95%	> 4,5	>4	>5,83
Media Aritmética		2,12	1,50	4,45
Desviación Típica		1,23	1,30	0,9

Fuente: NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III)

Evaluación del desempeño Escalas Gráficas

Para la evaluación del desempeño se utilizó el método de las escalas gráficas, ya que este método permite evaluar factores definidos en la entrevista realizada (ver anexo 2), con el fin de definir las cualidades de cada persona y registrar, resolver y canalizar de mejor manera el desempeño laboral de la organización.

Para el uso de este instrumento se elaboró una guía de capacitación para los evaluadores (Ver anexo 3) la cual incluye una introducción, objetivo, alcance, la descripción de los factores a evaluar, la escala de puntuación, escala de evaluación del desempeño y tres tipos de evaluación (Ver anexo 4) para el

personal administrativo, vendedores y departamento de producción. Los factores de evaluación se determinaron por medio de una entrevista para conocer las necesidades de la organización.

2.10. Población y Muestra

El estudio del Síndrome de Burnout y del desempeño laboral tiene como población 26 personas, hombres y mujeres, comprendidos entre los 21 y 62 años de edad pertenecientes a los departamentos de producción, ventas y contabilidad, durante el periodo de tiempo estimado en la delimitación temporal.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Como se explicó en el Capítulo II, para la recolección de datos se utilizó dos instrumentos que permitieron recolectar información adecuada que servirá de base para analizar la relación del Síndrome de Burnout con el Desempeño Laboral dentro de la empresa textil Creaciones Leonard.

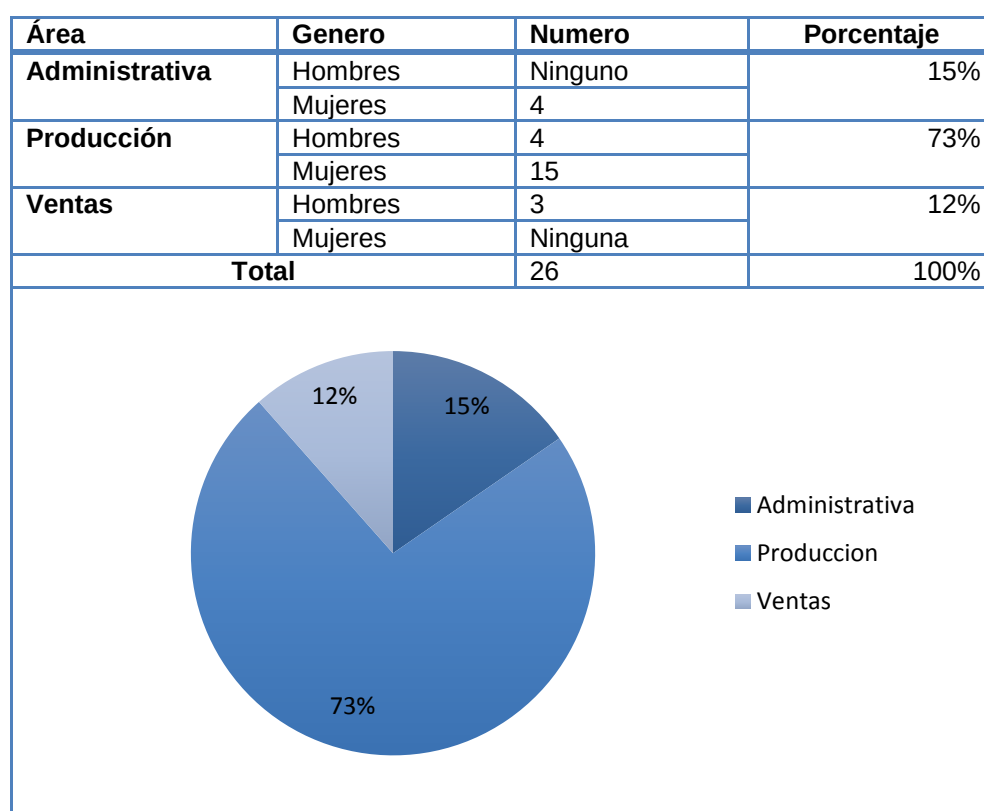
Para ello se realizara el análisis e interpretación de los resultados del Maslach Burnout Inventory General Survey y de la Evaluación del desempeño Laboral; cada uno de estos se los analizara por separado y por las tres diferentes áreas de la empresa que son administrativa, de producción y de ventas.

3.1. Análisis e interpretación del Síndrome de Burnout.

El MBI General Survey se aplicó a los colaboradores de la empresa Creaciones Leonard, en total de 26 personas, el 15% correspondiente a 4 personas del área administrativa, el 73% equivalente a 19 personas del área de producción y 12% que corresponde a 3 personas del área de ventas. El instrumento fue aplicado del 5 al 18 de marzo del 2015, en el área administrativa a todos de los trabajadores individualmente. Previo a la aplicación del MBI General Survey se les dio una charla previa de las preguntas y de la escala que debían asignar a

cada una, con el fin de que la información que se recolecto sea verídica y confiable.

Tabla 3.1: Número de trabajadores de la Empresa Creaciones Leonard



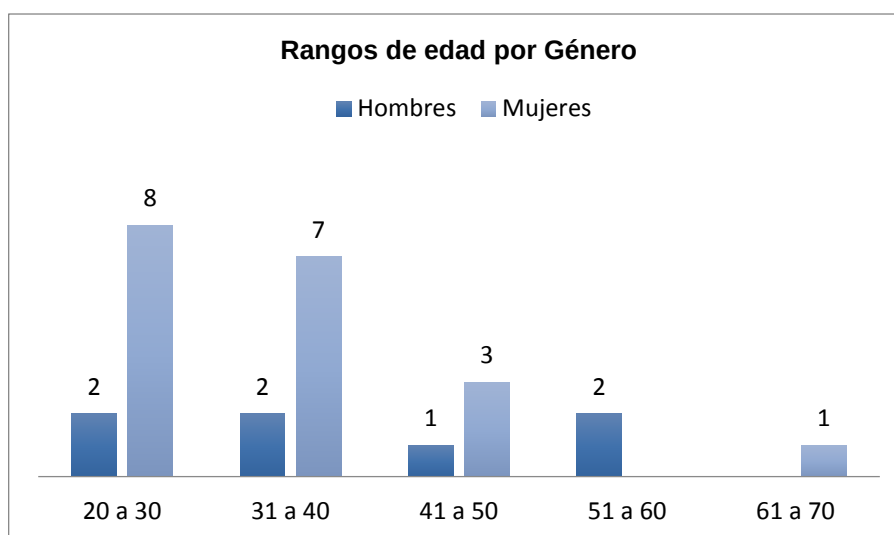
Fuente: Creaciones Leonard

Elaborado por: Arévalo, Esteban. 2015

El total de mujeres que trabajan en la empresa es de 19 correspondiente al 73% del total de los trabajadores, de este porcentaje las edades de las mujeres están comprendidas en 4 rangos, de 20 a 30 años de edad el 31% o 8 mujeres, de 31 a 40 años de edad el 27% o 7 colaboradoras, de 41 a 50 años de edad el 12% o 3 trabajadoras y de 60 a 70 el 3% o una mujer.

El total de hombres que trabajan en la empresa es de 7 que equivale al 27% del total de los trabajadores, el rango de las edades están comprendidas entre de 20 a 30 años de edad el 8% o 2 hombres, de 31 a 40 el 8% o 2 trabajadores, de 41 a 50 años de edad el 3% o 1 persona y de 51 a 60 años de edad el 8% o 2 trabajadores.

Gráfico 3.1: Rango de edades por Género



Fuente: Creaciones Leonard

Elaborado por: Arévalo, Esteban. 2015

3.1.1. Instrumento y Procedimiento

El instrumento que se utilizó fue el MBI – GS, especificado en la NTP: 732, del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España que cuenta con 15 ítems del cuestionario; la escala de respuesta utilizada es de tipo Likert que especifica 7 puntos, distribuidas de esta manera:

- (0) Nunca/ Ninguna vez
- (1) Casi nunca/ Pocas veces al ano
- (2) Algunas veces/ Una vez al mes o menos
- (3) Regularmente/ Pocas veces al mes
- (4) Bastantes veces/ Una vez por semana
- (5) Casi siempre/ Pocas veces por semana
- (6) Siempre/ Todos los días

El cuestionario fue aplicado a 26 trabajadores de la Empresa de confección Creaciones Leonard, este instrumento recoge datos del Agotamiento (A), Cinismo (C) y Eficacia Profesional (E.P.)

Tabla 3.2: Ítems del MBI-GS

Ítems	Escala
1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo	A
2. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo	A
3. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo	A
4. Trabajar todo el día es una tensión para mí	A
5. Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo	E.P.
6. Estoy "quemado" por el trabajo	A
7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización	E.P.
8. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto	C
9. He perdido entusiasmo por mi trabajo	C
10. En mi opinión soy bueno en mi puesto	E.P.
11. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo	E.P.
12. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto	E.P.
13. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo	C
14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo	C
15. En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas	E.P.

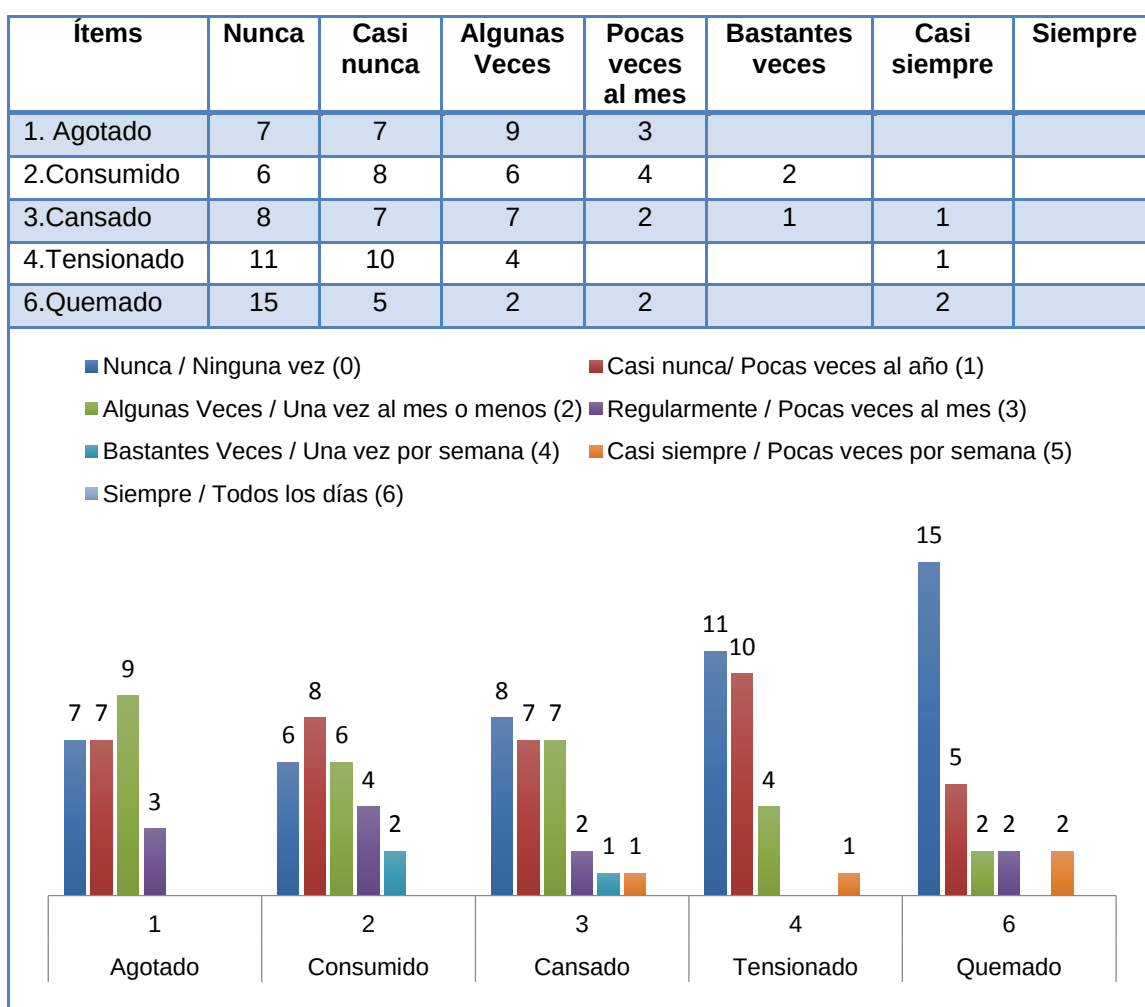
Fuente: NTP 732

Adaptado por: Arévalo, E. 2015

3.1.2. Resultados de Agotamiento

En la siguiente tabla se muestran las respuestas de los trabajadores de la Empresa Creaciones Leonard con respecto a los Ítems que miden el agotamiento.

Tabla 3.3: Datos obtenidos de los Ítems de Agotamiento



Fuente: MBI-GS aplicado en la Empresa Creaciones Leonard.

Elaborado por: Arévalo, E. 2015

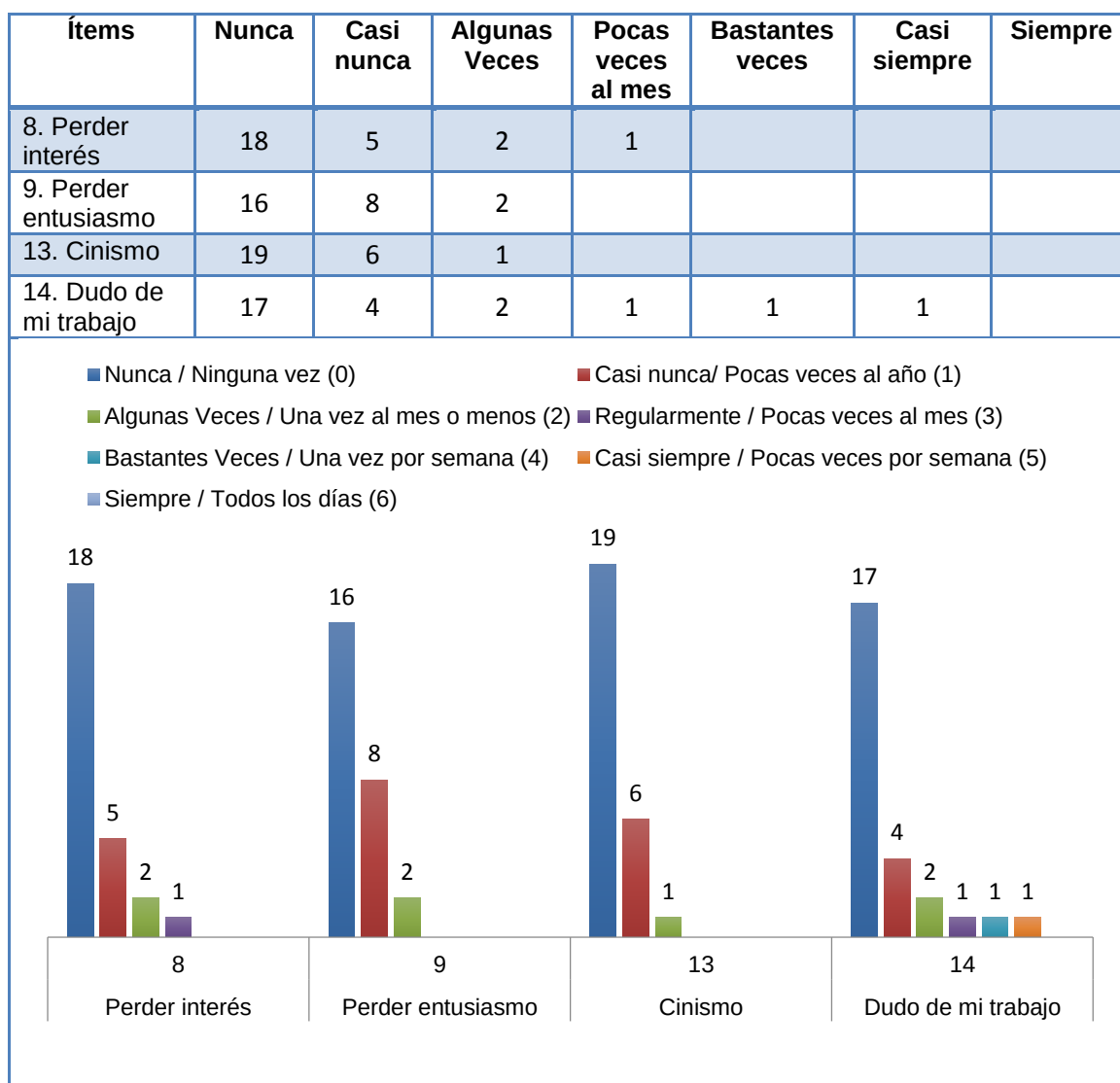
Análisis: los datos recogidos de las 26 personas evaluadas en los ítems de agotamiento manifiestan que en el primer ítem la escala predominante es la de algunas veces con frecuencia de 9 personas o 35% de todos los trabajadores, que manifiestan que están emocionalmente agotados por el trabajo; en el segundo ítem la escala con mayor frecuencia con 8 personas o un 31% es la de casi nunca con respecto a estar consumido al final del día de trabajo. En el tercer ítem se ve una mayoría en la escala de Nunca ya que 8 personas o 31%, manifiestan ninguna vez sentirse cansado cuando se levanta por las mañanas y tienen que trabajar, la frecuencia más alta en el cuarto ítem es de 11 personas con un 42% de todos los evaluados, indicando nunca sentir que trabajar todo el día es una tensión; por ultimo en el ítem de estar quemados por el trabajo la escala predominante es la de nunca, que equivale a 15 personas o al 58% de los trabajadores.

Interpretación: Se puede concluir que en la escala de agotamiento se muestran valores bajos en las contestaciones analizadas, la escala que predomina en las respuestas es la de nunca y casi nunca con relación a los ítems que evalúan el agotamiento, dando a entender que se sienten a gusto con la realización de sus actividades diarias dentro de su lugar de trabajo. La mayoría de los evaluados afirman no sentirse quemados en el trabajo, ni tener tensión de trabajar todo el día lo cual evidencia que no existe un agotamiento significativo en los colaboradores de la Empresa Creaciones Leonard.

3.1.3. Resultados de Cinismo o Despersonalización

En la siguiente tabla se muestran las respuestas de los trabajadores de la Empresa Creaciones Leonard con respecto a los Ítems que miden el Cinismo.

Tabla 3.4: Datos obtenidos de los Ítems de Cinismo



Fuente: MBI-GS aplicado en la Empresa Creaciones Leonard.

Elaborado por: Arévalo, E. 2015

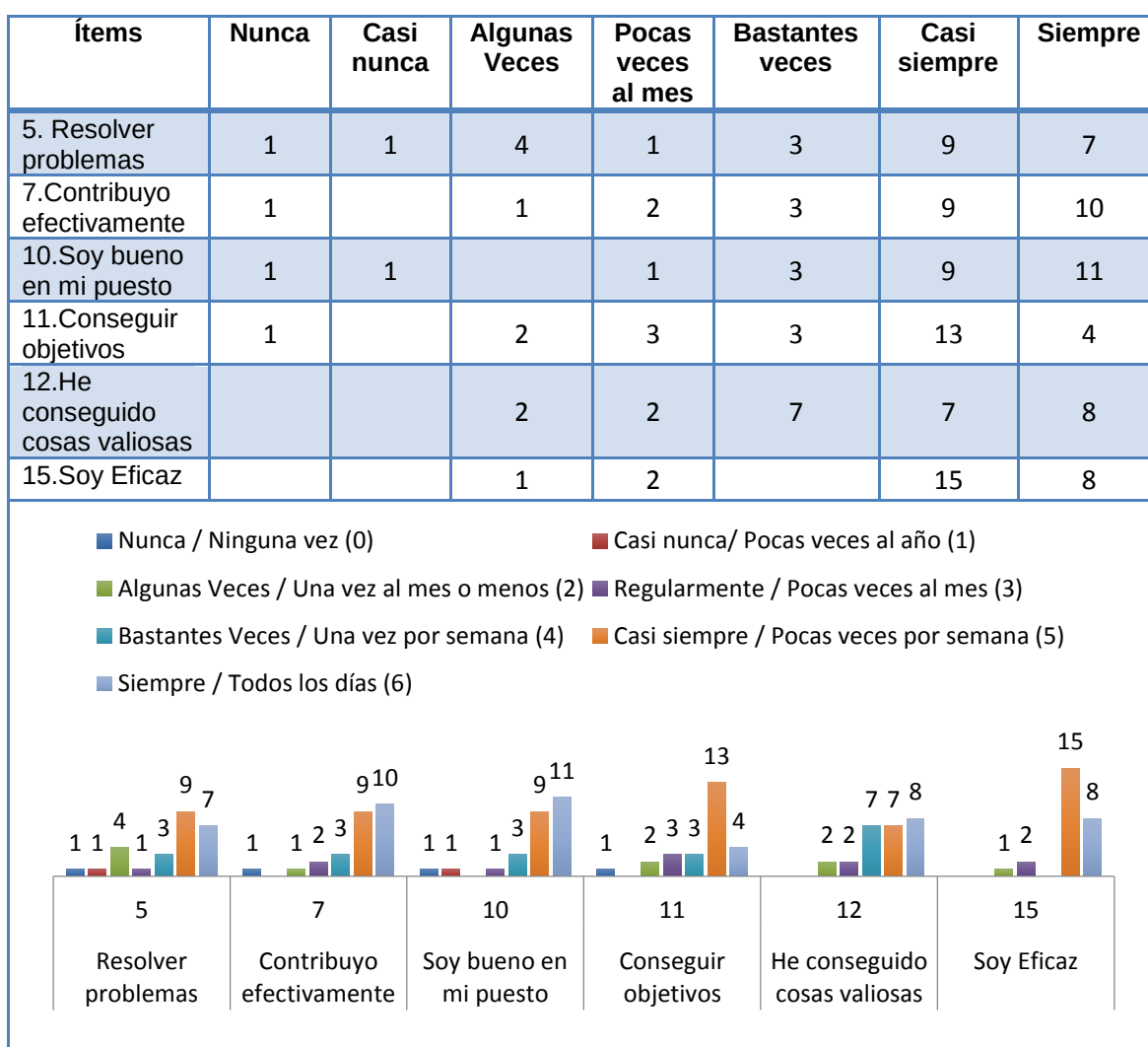
Análisis: los datos recogidos de las 26 personas evaluadas en los ítems de cinismo o despersonalización manifiestan que en el octavo ítem la escala predominante es la de nunca o ninguna vez con frecuencia de 18 personas o 69% de todos los trabajadores, que declaran no haber perdido interés por el trabajo; en el noveno ítem la escala con mayor frecuencia también es la de nunca con 16 personas o un 62% de las respuestas que manifiestan no haber perdido el entusiasmo en el trabajo. El 73% de los evaluados, equivalente a 19 personas manifiestan que ninguna vez se han vuelto cínicos con respecto a la utilidad del trabajo. En el último ítem del cinismo, el 65% correspondiente a 17 personas nunca han dudado de la trascendencia o valor de su trabajo.

Interpretación: la mayoría de los trabajadores de la empresa manifiestan porcentajes altos en relación a no perder el interés, el entusiasmo, ni dudar del valor de su trabajo, esto demuestra que el cinismo es uno de los elementos del Síndrome de Burnout con menor incidencia en las personas evaluadas, resultando evidente que existen condiciones laborales adecuadas para que la persona pueda realizar su trabajo correctamente, ya que se valora la el trabajo individual y en grupo, existe un interés por parte de los trabajadores y de la empresa por fomentar la productividad y valores organizacionales.

3.1.4. Resultados de Eficacia Profesional

En la siguiente tabla se muestran las respuestas de los trabajadores de la Empresa Creaciones Leonard con respecto a los Ítems que miden la Eficacia Profesional.

Tabla 3.5: Datos obtenidos de los Ítems de Eficacia Profesional



Fuente: MBI-GS aplicado en la Empresa Creaciones Leonard.

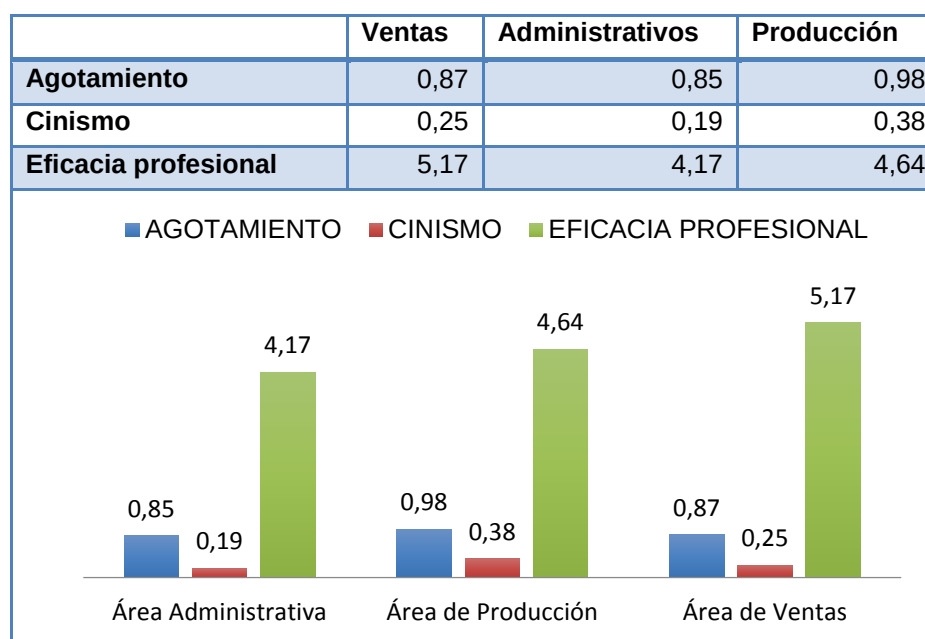
Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Análisis: La eficacia profesional se mide a través de seis ítems de los cuales la mayoría de los evaluados tuvieron altos niveles de eficacia en sus respuestas; en el quinto ítem la mayoría de respuestas fueron de casi siempre con respecto a que pueden resolver de manera eficaz los problemas que surgen en el trabajo con una frecuencia de 9 personas y un porcentaje de 35%, el séptimo ítem la gran parte de respuesta fue de todos los días contribuyen los trabajadores efectivamente en lo que hacen en la organización con una frecuencia de 10 y porcentaje de 38%, el décimo ítem la mayoría de contestaciones fueron de siempre son buenos en su puesto de trabajo, con un numero de 11 personas equivalente al 42%, 13 personas contestaron que casi siempre les estimula conseguir objetivos en su trabajo equivalente al 50% del total de trabajadores, 8 personas manifiesta que todos los días han conseguido muchas cosas valiosas en su puesto de trabajo correspondiente al 31%, y por ultimo 15 personas o el 58% de todos los trabajadores, tienen la seguridad casi siempre de que es eficaz en la finalización de las actividades laborales.

Interpretación: la eficacia profesional dentro de la empresa tiene tres escalas altas de evaluación que van desde bastantes veces a todos los días que los colaboradores se sienten eficaces, efectivos, buenos trabajadores, y que dentro de su lugar de trabajo han conseguido cosas valiosas y la seguridad laboral que les brinda estabilidad y les ayuda a mejorar continuamente en el trabajo, esforzándose diariamente por conseguir metas y objetivos que estimulan su desarrollo emocional y profesional.

3.1.5. Resultados del Síndrome de Burnout por Áreas

Tabla 3.6: Síndrome de Burnout por áreas



Fuente: MBI-GS aplicado en la Empresa Creaciones Leonard.

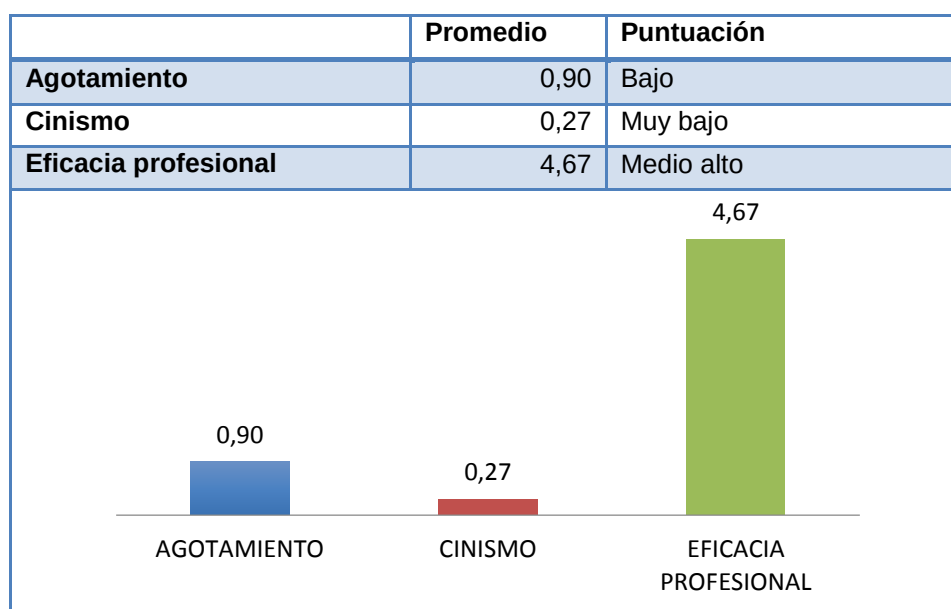
Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Para concluir con los datos obtenidos de la evaluación del síndrome de Burnout en la empresa Creaciones Leonard, se procedió a evaluar los datos separando los ítems en los tres elementos y por cada área que conforma la organización, es así que en la puntuación que se le asignó al área producción muestra niveles del síndrome de Burnout en Agotamiento de 0,98 ubicado en la escala de Bajo, el Cinismo de 0,38 ubicado también en la escala de Bajo y la Eficacia Profesional de 4,64 en la escala de medio alto. El área de Ventas tiene un agotamiento de 0,87 o Bajo, cinismo de 0,25 o muy bajo y Eficacia profesional

de 5,17 o alto; el área Administrativo tiene de agotamiento de 0,85 Bajo; cinismo de 0,19 o muy bajo y Eficacia Profesional 4,17 de Medio Bajo.

3.1.6. Resultados del Síndrome de Burnout de la Empresa Creaciones Leonard

Tabla 3.7: Síndrome de Burnout total



Fuente: MBI-GS aplicado en la Empresa Creaciones Leonard.

Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Los datos generales de la empresa con respecto al síndrome de Burnout en Agotamiento son bajos, en Cinismo son Muy bajo y en Eficacia profesional medio alto, con esto se deduce que solo pocas personas presentan características representativas del síndrome de burnout, mientras que la gran mayoría de los trabajadores de la empresa muestran una eficacia profesional alta al sentirse eficaces y el gusto con su trabajo, el agotamiento en datos generales es bajo al igual que el cinismo.

Es importante brindar estrategias de prevención y tratamiento a las personas que en sus evaluaciones manifestaron tener mayor incidencia del agotamiento, cinismo y baja eficacia profesional, con el fin de mejorar sus condiciones emocionales y laborales.

3.2. Análisis e Interpretación de la Evaluación del Desempeño Laboral

En la Evaluación el desempeño se desarrolló tres instrumentos diferentes por cada área que conforman la empresa debido a que cada una de ellas realiza diferentes actividades que requieren contar con diferentes capacidades y conocimientos. Los instrumentos fueron valorados por Lcdo. Gonzalo Pazmay. (Ver anexo 5).

Para conocer los factores de cada área que se querían evaluar, se realizó una entrevista al Gerente propietario de la empresa, el Sr. Leonardo Arévalo; a la Jefa de Producción, la Sra. Rosario Torres; a la coordinadora de producción, la Srta. Patricia López; y al asistente de bodega la Srta. Esthela Masabanda.

Tabla 3.8: Factores a evaluar por área de la empresa Creaciones Leonard

Administrativa	Producción	Ventas
Calidad Del Trabajo	Compromiso	Calidad Del Trabajo
Colaboración	Calidad Del Trabajo	Colaboración
Dinamismo	Flexibilidad	Compromiso
Ética	Capacidad para aprender	Dinamismo
Flexibilidad	Dinamismo	Flexibilidad
Preocupación por el orden y la claridad	Productividad	Trabajo en equipo
Iniciativa – Autonomía – Sencillez	Responsabilidad	Franqueza - Confiabilidad - Integridad
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	Tolerancia a la presión	Orientación al cliente
Orientación a los resultados	Trabajo en equipo	Profundidad de conocimientos del producto
Trabajo en equipo	Preocupación por el orden y la claridad	Negociación

Fuente: Entrevista realizada al personal de la Empresa Creaciones Leonard.

Elaborado por: Arévalo, E. 2015

La puntuación que se asignara a cada factor va desde el 5 siendo este óptimo, 4 bueno, 3 regular, 2 deficiente y 1 insuficiente. De los datos obtenidos se tabularan y se asignara una escala de evaluación esta será de 80 a 100% = Optimo, de 60 a 79 = Bueno, de 40 a 59 = Regular, de 20 a 39 = Deficiente, de 0 a 19 = Insuficiente.

3.2.1. Análisis e Interpretación del Área Administrativa

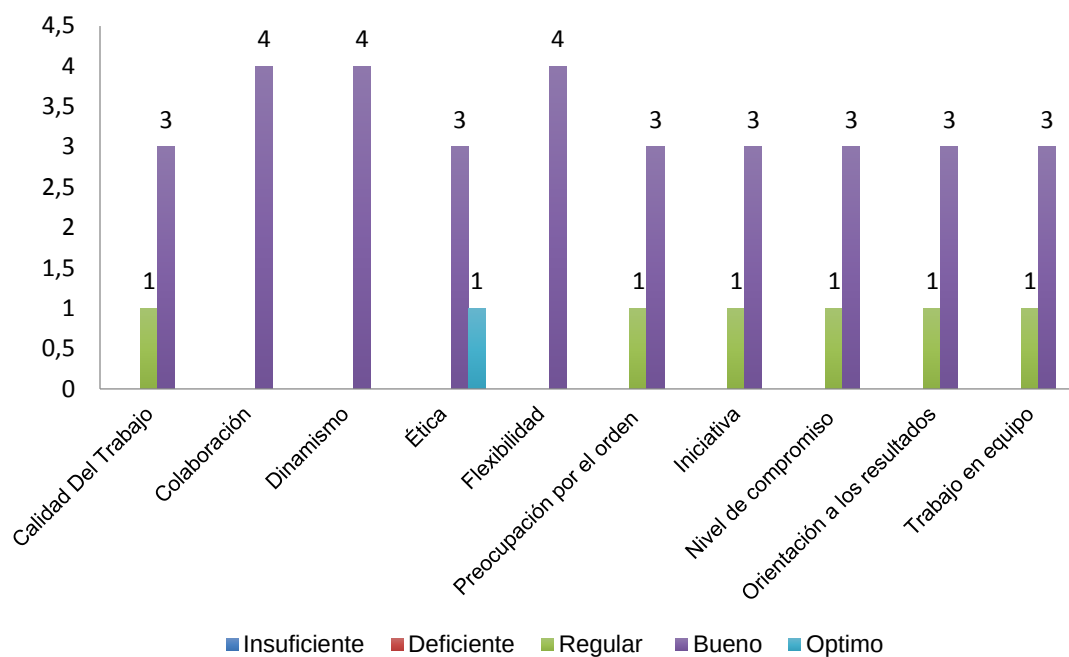
Las actividades que se realizan en el área administrativa son:

- Planificar, Administrar, Coordinar todos los departamentos para un eficiente desempeño de la empresa, y establecer metas, objetivos y plan estratégico a seguir.
- Negociación con los proveedores y con los clientes.
- Establecer las necesidades de producción.
- Solucionar problemas eventuales en la empresa.
- Controlar el desempeño del personal.

En base a estas actividades fueron especificados los factores para evaluar el desempeño de las cuatro personas que conforman esta área. En la siguiente Tabla se indican el número de personas que fueron evaluadas según la escala de Insuficiente, Deficiente, regular, Bueno y Óptimo del área Administrativa, la evaluación fue realizada por el Lic. Leonardo Arévalo Garcés, Gerente General de la Empresa Creaciones Leonard.

Tabla 3.9: Evaluación del desempeño del Área Administrativa

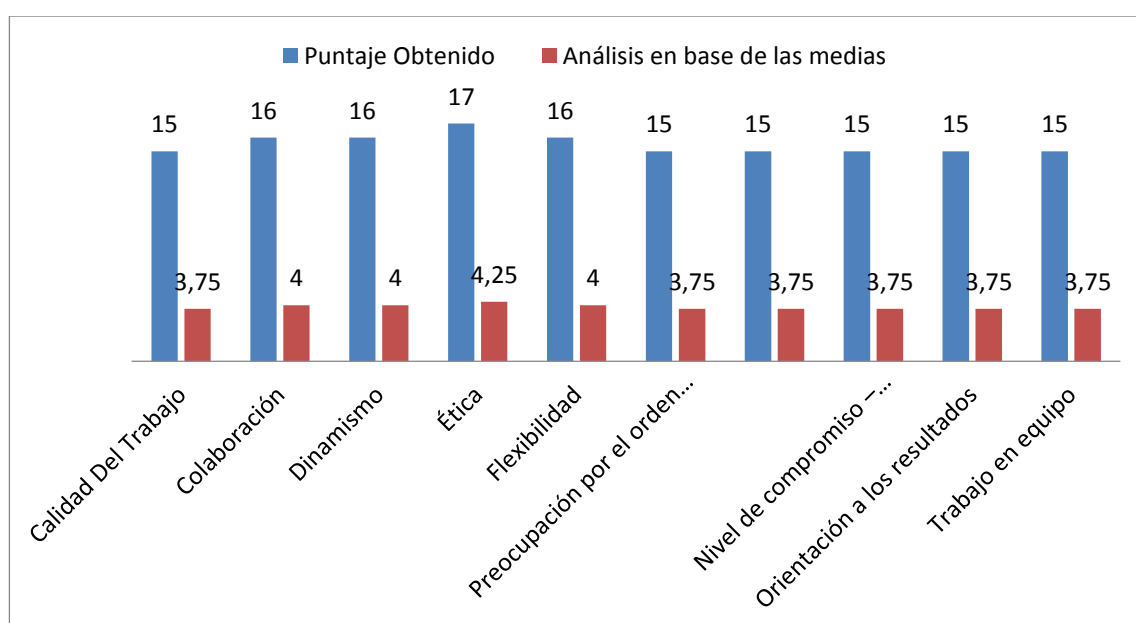
Competencias	Insuficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Óptimo
Calidad Del Trabajo	-	-	1	3	-
Colaboración	-	-	-	4	-
Dinamismo	-	-	-	4	-
Ética	-	-	-	3	1
Flexibilidad	-	-	-	4	-
Preocupación por el orden y la claridad	-	-	1	3	-
Iniciativa – Autonomía – Sencillez	-	-	1	3	-
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	-	-	1	3	-
Orientación a los resultados	-	-	1	3	-
Trabajo en equipo	-	-	1	3	-



Fuente: Evaluación del desempeño del área Administrativa de la Empresa Creaciones Leonard.
Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Análisis: En la Escala Óptimo solo se encuentra 1 persona en el factor de Ética, todos los colaboradores del área en número de 4, fueron evaluados en la escala de Bueno en los factores de Colaboración Dinamismo, Flexibilidad; así mismo en la misma escala se asignó a tres trabajadores en los factores de Calidad del Trabajo, Ética, Preocupación por el orden y la claridad, Iniciativa – Autonomía – Sencillez, Nivel de compromiso – Disciplina personal y Productividad, Orientación a Resultados y Trabajo en Equipo; en la escala regular se asignó a 1 persona en los factores antes mencionados.

Gráfico 3.2: Interpretación de Resultados de la Evaluación del desempeño en el área Administrativa



Fuente: Evaluación del desempeño del área Administrativa de la Empresa Creaciones Leonard.
Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Interpretación: Para poder interpretar los datos de la Evaluación del desempeño es necesario explicar que cada nivel de calificación el desempeño tiene un número de evaluación por ejemplo Optimo = 5, Bueno = 4, Regular = 3, Deficiente = 2 e Insuficiente = 1; para la obtención del puntaje por factor se multiplicaron los valores de las escalas correspondientes por el número de personas que fueron evaluadas en el área administrativa; el puntaje máximo total seria de 20 para cada factor si todos los trabajadores hubieran sido evaluados como óptimo en el desempeño laboral.

Los factores de mayor puntaje dentro de esta área fueron la Ética con una media de 4,25 puntos, como puntaje intermedio se encuentran la colaboración, dinamismo, y la flexibilidad con una media de 4 puntos; los factores de calidad del trabajo, preocupación por el orden, iniciativa, nivel de compromiso, orientación a los resultados y trabajo en equipo tienen una media de 3,75 puntos.

3.2.2. Análisis e Interpretación del Área de Producción

Las actividades que se realizan en el área de producción son:

- Organizar y planificar todo el proceso de la confección de ropa interior.
- Establecer los requerimientos para producción.
- Establecer las necesidades de materiales y mano de obra para la producción.

- Obtener como resultado del proceso de producción ropa interior de calidad y distinción.
- Recibir y controlar la calidad de la materia prima.
- Controlar la cantidad de materia prima y materiales usados en cada prenda a fin de evitar desperdicios.
- Coordinar cada unidad operativa para obtener el producto terminado.

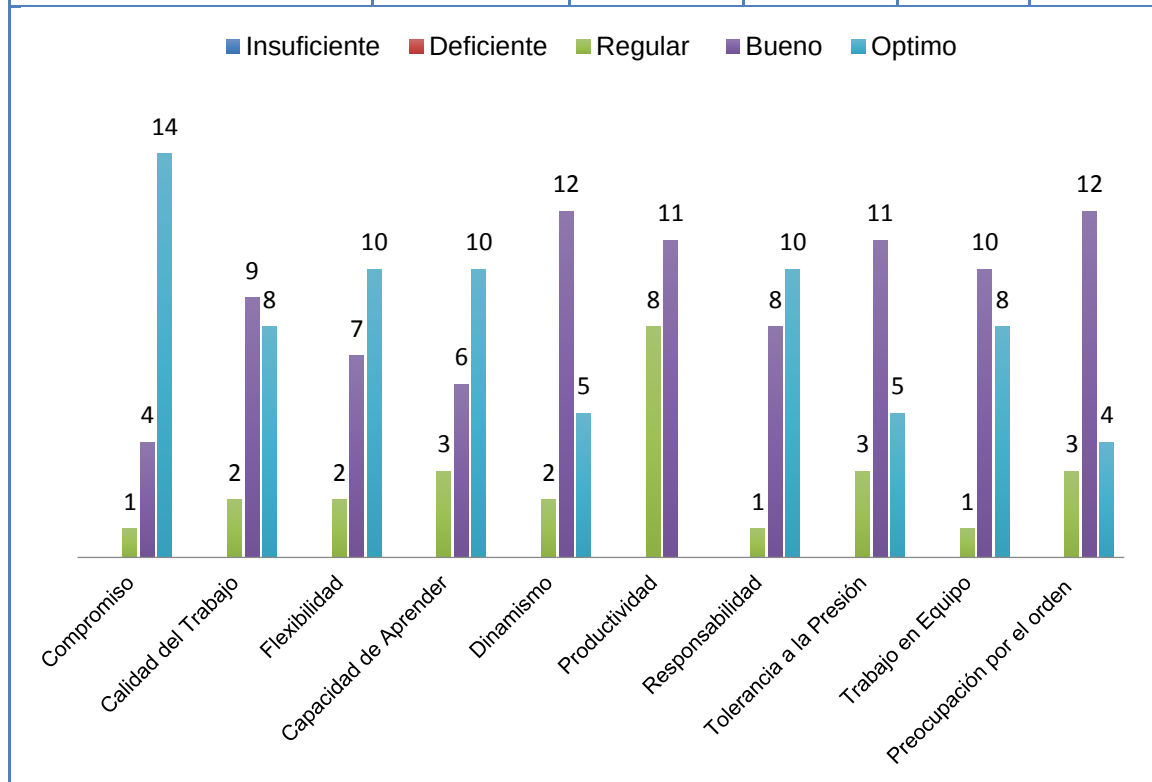
Actividades del Personal Operativo:

- Cortar la materia prima en las piezas necesarias para la confección de ropa interior.
- Establecer las necesidades de materiales para desempeñar su función.
- Verificar que la tela y los insumos estén en buen estado.
- Confeccionar la ropa interior.

La evaluación fue realizada por la Sra. Rosario Torres Cobo, Jefe de Producción de la Empresa Creaciones Leonard. El número de Trabajadores de esta área son 19, 4 hombres y 15 mujeres.

Tabla 3.10: Evaluación del desempeño del Área de producción

Competencias	Insuficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Óptimo
Compromiso	-	-	1	4	14
Calidad del Trabajo	-	-	2	9	8
Flexibilidad	-	-	2	7	10
Capacidad de Aprender	-	-	3	6	10
Dinamismo	-	-	2	12	5
Productividad	-	-	8	11	-
Responsabilidad	-	-	1	8	10
Tolerancia a la Presión	-	-	3	11	5
Trabajo en Equipo	-	-	1	10	8
Preocupación por el orden y la claridad	-	-	3	12	4



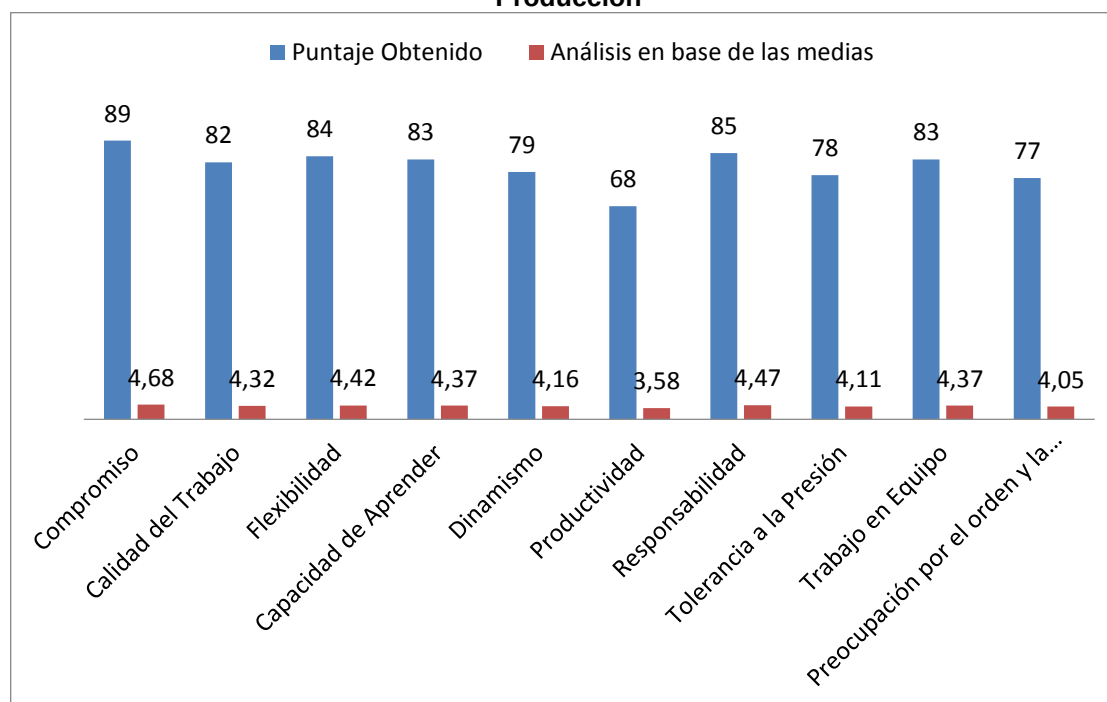
Fuente: Evaluación del desempeño del área de Producción de la Empresa Creaciones Leonard.

Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Análisis: En el desempeño óptimo se encuentran 14 personas en el factor Compromiso, 10 personas en la flexibilidad, capacidad para aprender, y Responsabilidad, 8 trabajadores en Trabajo en equipo y calidad del trabajo, 5 en Dinamismo y Tolerancia a la presión y solo 4 en Preocupación por el orden.

En el desempeño Bueno el factor de mayor prevalencia es el Dinamismo y la Preocupación por el orden con 12 colaboradores, y el factor más bajo es en compromiso con 4 personas; en el desempeño regular tenemos el factor de productividad predominante con 8 personas y el más bajo con 1 persona en Trabajo en Equipo, Responsabilidad y Compromiso.

Gráfico 3.3: Interpretación de Resultados de la Evaluación del desempeño en el área de Producción



Fuente: Evaluación del desempeño del área Administrativa de la Empresa Creaciones Leonard.
Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Interpretación: En área de producción si los 19 trabajadores tuvieran un desempeño optimo en todas las áreas tendrían en total un puntaje de 95, siendo este el valor máximo a calificar, en el gráfico superior los factores que tienen mayor puntaje dentro del área de producción son el Compromiso con una media de 4.68 puntos y la Responsabilidad la media de 4.47 puntos y los puntajes más bajos están en la productividad con una media 3.57 puntos.

Es necesario poner un énfasis en los factores que presentan bajos puntajes para que se pueda mejorar paulatinamente en esta área, ya que aquí se realizan las actividades fundamentales que permiten el manejo adecuado de la empresa y de todas las áreas que la conforman, los resultados de los esfuerzos de los trabajadores y de la mejora continua de los factores evaluados deben ser enfocados para el crecimiento de los trabajadores a nivel personal y profesional, así como también para el crecimiento de la empresa.

3.2.3. Análisis e Interpretación del Área de Ventas

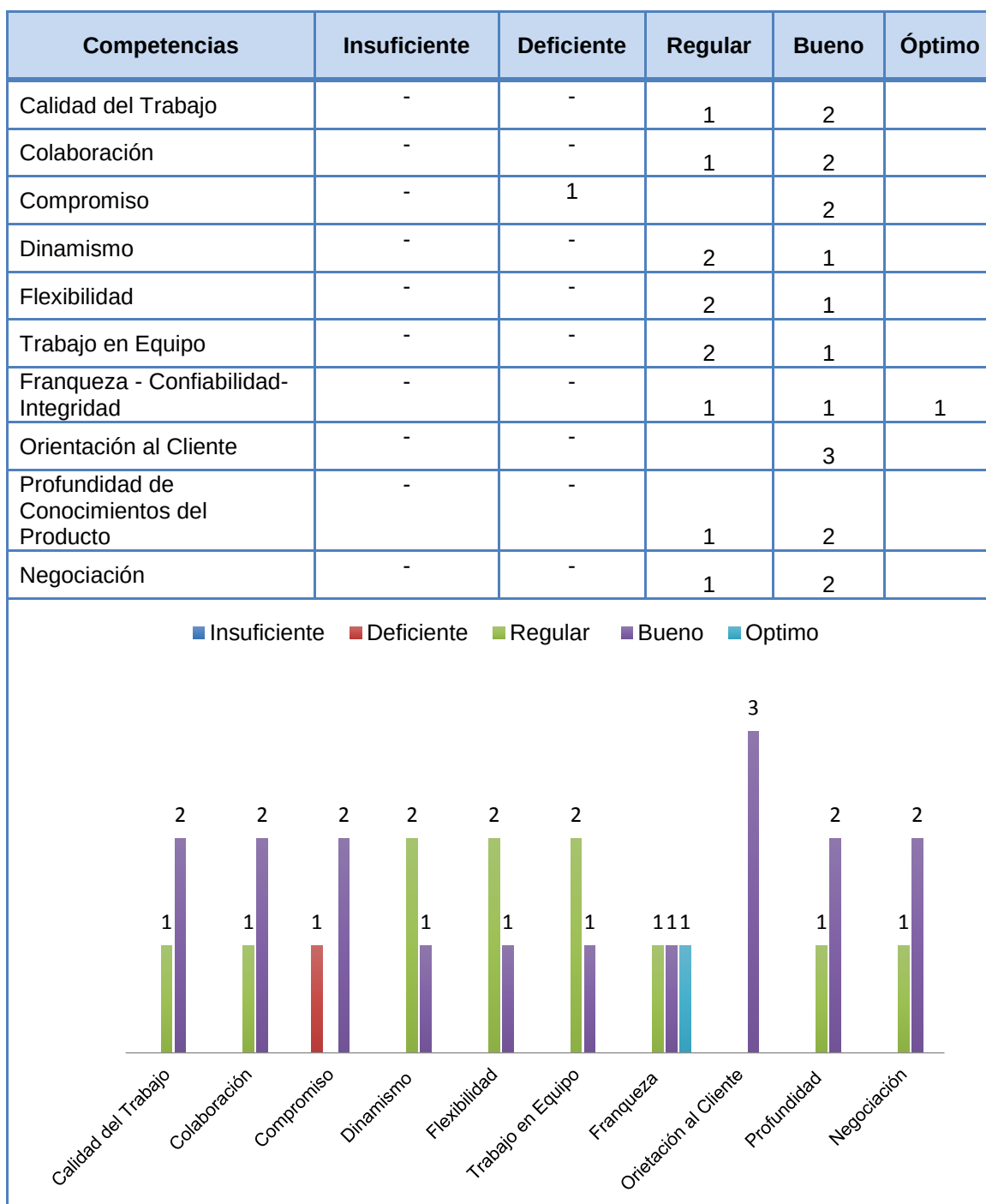
Las actividades que se realizan en el área de ventas son:

- Recolectar pedidos de los clientes, y cobrar las facturas emitidas por la empresa.
- Atender solicitudes de clientes.
- Visitar a los clientes periódicamente.

- Entregar los pedidos de los clientes de forma clara y con la información requerida.
- Satisfacción del cliente en cuanto a atención y despachos de mercadería.
Recuperación de cartera.
- Presentar al Gerente general las inquietudes de los clientes.
- Presentar al gerente general los resultados de las visitas a clientes.

La evaluación fue realizada por el Lic. Leonardo Arévalo Garcés, Gerente General de la Empresa Creaciones Leonard. El número de Vendedores son tres y todos de género masculino.

Tabla 3.11: Evaluación del desempeño del Área de Ventas

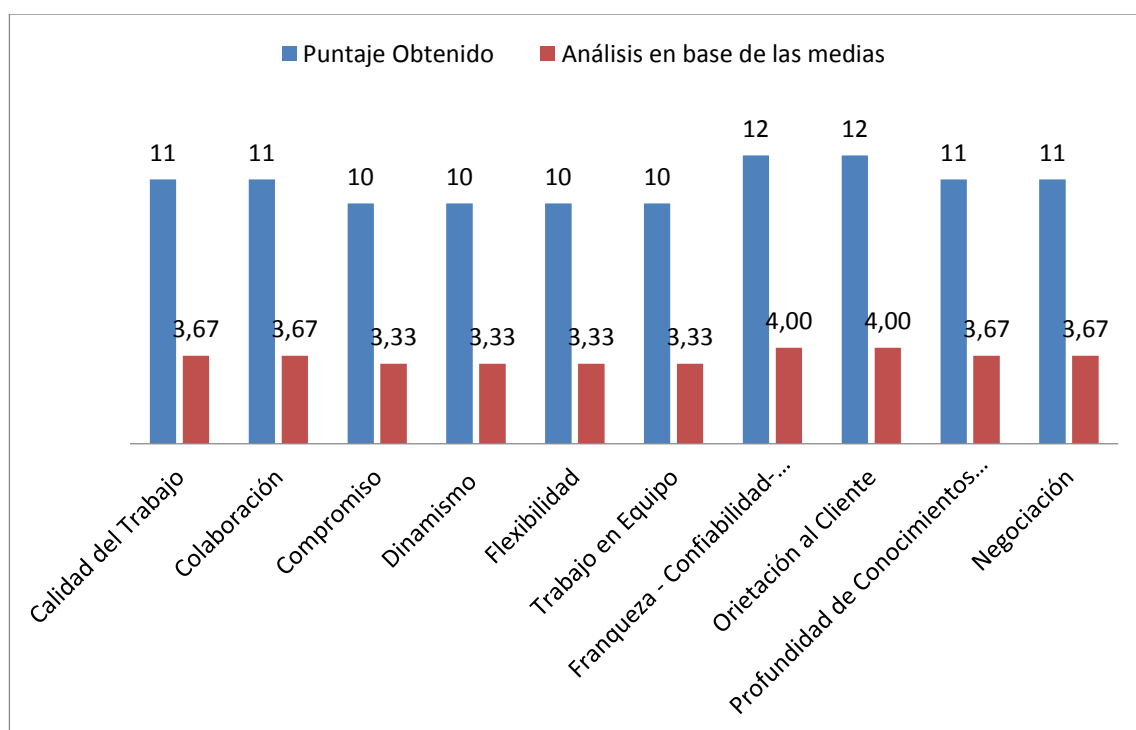


Fuente: Evaluación del desempeño del área de Ventas de la Empresa Creaciones Leonard.

Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Análisis: Se ha evaluado con un desempeño optimo a 1 persona en el factor de Franqueza; con un desempeño Bueno están 3 personas en Orientación al Cliente, dos personas en calidad de trabajo, colaboración, compromiso, Dinamismo, Profundidad de Conocimientos, y negociación, con un prevalencia de uno en el indicador de dinamismo, Flexibilidad , Trabajo en equipo y Franqueza. En el desempeño regular en los factores de dinamismo, flexibilidad y trabajo en equipo hubo una predominancia de 2 personas; por ultimo solo a una persona se le evaluó de deficiente en el área de Compromiso.

Gráfico 3.4: Interpretación de Resultados de la Evaluación del desempeño en el área de Ventas



Fuente: Evaluación del desempeño del área Administrativa de la Empresa Creaciones Leonard.
Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Interpretación: En área de ventas si los 3 trabajadores tuvieran un desempeño optimo en todas las áreas tendrían en total un puntaje de 15, siendo este el valor máximo a calificar, en el gráfico superior los factores que tienen mayor puntaje dentro del área de ventas son la Franqueza y la Orientación al cliente con un puntaje de 12 y una media de 4, los puntajes más bajos siendo estos de 10 están en los factores de compromiso, dinamismo, flexibilidad y trabajo en equipo con una media de 3.33 puntos.

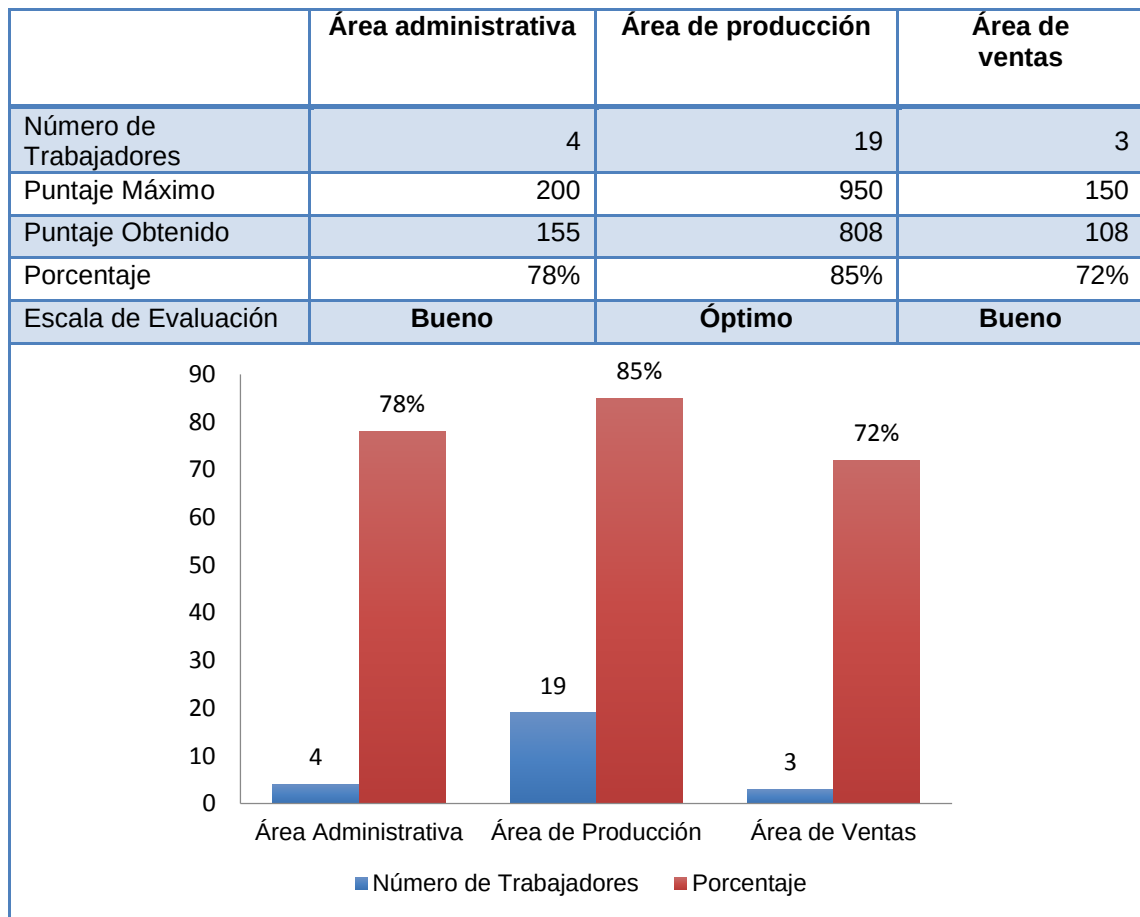
3.2.4. Resultados de la Evaluación del desempeño

Para poder Evaluar el Desempeño Total de la Empresa se tomaran en cuenta los puntajes totales de cada área con el puntaje máximo en el caso de ser todos los factores evaluados como óptimos, este último equivaldrá al 100% del desempeño laboral. Se determinara el porcentaje y calificación total de la empresa por medio de una escala de evaluación que se especifica en la Guía de la Evaluación del Desempeño.

Escala de evaluación del desempeño

- 80 a 100% = Optimo
- 60 a 79% = Bueno
- 40 a 59% = Regular
- 20 a 39% = Deficiente
- 0 a 19% = Insuficiente

Tabla 3.12: Resultados de la Evaluación del Desempeño por Áreas



Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Para concluir se puede apreciar en la Tabla superior que un mejor desempeño laboral tiene el área de Producción con un porcentaje sobre 100 de 85% ubicándose este en la escala de evaluación como Óptimo, mientras que el área administrativa con un 78% y el área de ventas con un 72% tienen un desempeño Bueno. ***El desempeño total de la empresa es de Bueno con una media de 78%.***

3.3. Relación entre Burnout y Desempeño Laboral

Tabla 3.13: Relación entre el Burnout y Desempeño Laboral

ÁREAS		ADMINISTRACIÓN	PRODUCCIÓN	VENTAS	PROMEDIO
DESEMPEÑO LABORAL		BUENO 78%	OPTIMO 85%	BUENO 72%	BUENO 78%
SÍNDROM E DE BURNOUT	AGOTAMIENTO	BAJO 0.85	BAJO 0.98	BAJO 0.87	BAJO 0.90
	CINISMO	MUY BAJO 0.19	BAJO 0.38	MUY BAJO 0.25	MUY BAJO 0.27
	EFICACIA PROFESIONAL	MEDIO BAJO 4.17	MEDIO ALTO 4.64	ALTO 5.17	MEDIO ALTO 4.66

Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Interpretación: En el área administrativa el desempeño es bueno con un 78%, con respecto al síndrome de burnout sus factores nos da un resultado para el agotamiento de 0.85 equivalente a bajo, el cinismo 0.19 lo que equivale a muy bajo y la eficacia profesional de 4.17 equivalente a medio bajo.

En el área de producción el desempeño es óptimo con un 85%, con respecto al síndrome de burnout sus factores nos da un resultado para el agotamiento de 0.98 equivalente a bajo, el cinismo 0.38 lo que equivale a muy bajo y la eficacia profesional de 4.64 equivalente a medio alto.

En el área de producción el desempeño es bueno con un 72%, con respecto al síndrome de burnout sus factores nos da un resultado para el agotamiento de

0.87 equivalente a bajo, el cinismo 0.25 lo que equivale a muy bajo y la eficacia profesional de 5.17 equivalente a alto.

Gráfico 3.5: Relación entre el Síndrome de Burnout con el Desempeño Laboral



Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Después de un análisis del MBI-GS y de la Evaluación del desempeño, es evidente notar que existen niveles bajos del síndrome de Burnout dentro de la empresa Creaciones Leonard, y el Desempeño Laboral está en la escala de Bueno. Se analizaron individualmente las tres áreas que conforman la empresa, debido a que tanto las actividades como los factores evaluados van a variar, por ende las personas tienen diferentes tipos de responsabilidad, tensión o estrés en sus puestos de trabajo.

En el área administrativa se encontró un agotamiento Bajo, el cinismo muy bajo y la eficacia profesional medio baja; con respecto al desempeño laboral se obtuvo un porcentaje de 78% equivalente a Bueno. Por otro lado en el área de producción el agotamiento es Bajo, el cinismo fue bajo y la eficacia profesional medio alta; con un desempeño del 85% correspondiente a Óptimo y por último en el área de ventas el agotamiento es bajo, el cinismo muy bajo y la eficacia profesional alta; el desempeño de los trabajadores de esta área es de 72%.

En síntesis el desempeño laboral de todos los trabajadores es de 78% en una escala de Bueno, y con respecto al síndrome de Burnout el agotamiento es Baja, el cinismo muy bajo y la Eficacia Profesional Medio Alta. De lo que se puede deducir que **existe una relación inversa** con respecto a las dos variables que se han evaluado; el incremento del valor del nivel del Desempeño, da como resultado la disminución del nivel del Burnout.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la investigación bibliográfica y de los análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones a los trabajadores de la Empresa textil Creaciones Leonard, se ha podido realizar tanto las conclusiones como las recomendaciones que aporten al entendimiento del tema planteado.

4.1. Conclusiones

- El análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento MBI-GS presentan valores bajos en el Síndrome de Burnout, 0.90 en Agotamiento, 0.27 en Cinismo y 4.66 en Eficacia Profesional, con respecto al desempeño Laboral se obtuvo un 78% equivalente a Bueno, pudiendo **determinar que existe una relación inversa** entre el desempeño laboral y el síndrome de burnout, dentro de la empresa CREACIONES LEONARD.
- Con respecto a la evaluación del Síndrome de Burnout los resultados dan **niveles Bajos en el síndrome**, es así como en el área Administrativa el agotamiento es 0.85 equivalente a bajo, el cinismo 0.19 equivalente a muy bajo y eficacia profesional 4.17 equivalente a medio bajo; en área de

producción el agotamiento es 0.98 equivalente a bajo, el cinismo 0.38 equivalente a bajo y la eficacia profesional 4.64 equivalente a medio alto; y en el área de ventas el agotamiento 0.87 equivalente a bajo, el cinismo es 0.25 equivalente a muy bajo, y la eficacia profesional 5.17 equivalente a alto.

- El cinismo o despersonalización tiene el más bajo nivel de los tres elementos analizados, el agotamiento que presentan no es significativo con relación al desgaste emocional y físico que podrían presentar, por otro lado, la Eficacia Profesional está en niveles altos por lo que se presume que los trabajadores sienten que realizan su trabajo de una manera eficaz y eficiente.

- De los datos obtenidos de la evaluación del desempeño realizada, se infirió que el desempeño en el área Administrativa es Bueno con un porcentaje del 78%, en el área de producción de 85% siendo este Óptimo y en el área de ventas 72% estando en la escala de bueno; el **Desempeño Laboral Global de los trabajadores es de 78% equivalente a Bueno.**

- El programa de prevención primaria servirá para evitar el surgimiento del Síndrome de Burnout en la Empresa Creaciones Leonard, en este programa se propondrán actividades que abarquen todos los niveles a intervenir, el propósito de estas acciones, es promover mejores relaciones

interpersonales, disminuir el desgaste emocional y la despersonalización, por ultimo aumentar la eficacia profesional de los trabajadores.

4.2. Recomendaciones

- La relación del Síndrome de Burnout con el Desempeño laboral, debe ser tomada en cuenta por parte de los jefes departamentales de cada área, la correcta detención en cada uno de los trabajadores y su oportuno tratamiento del síndrome, permitirá que el individuo se sienta mejor y más motivado para trabajar; con lo cual el desempeño mejorará y todos los miembros de la organización se beneficiaran del mismo.
- Con respecto a la evaluación del Síndrome de Burnout, se recomienda instruir previamente a los trabajadores sobre el cuestionario MBI-GS, para que lo puedan desarrollar de manera correcta. Es importante que la empresa realice evaluaciones con mayor frecuencia, pues fue la primera vez que se realizó una valoración de este tipo, con esto se podrán dar acciones preventivas oportunas a los colaboradores que presenten altos niveles en el agotamiento y cinismo y baja eficacia profesional.
- La evaluación del desempeño debe tener factores específicos para cada grupo laboral que se va a evaluar, es importante que también que se realicen

evaluaciones periódicamente, con el propósito de retroalimentar con los resultados a los trabajadores para que fortalezcan sus debilidades y mantengan un buen nivel laboral y competitivo dentro de su puesto de trabajo.

- Al encontrar un desempeño bueno dentro de la empresa, es necesario tomar acciones correctivas en los aspectos que han sido evaluados como regulares, se recomienda que en el área administrativa se refuercen las competencias de la calidad del trabajo, la preocupación por el orden y la claridad, la iniciativa, el nivel de compromiso, la orientación a resultados y el trabajo en equipo, para lograr mejoras. Con respecto al área de producción, según los datos obtenidos, es adecuado aplicar actividades para mejorar la competencia de productividad, con esto se lograra mejorar las habilidades de los trabajadores y conseguir los objetivos planteados.
- En el área de ventas, las competencias con un desempeño regular y en las que se debe emplear estrategias para mejorar el desempeño, son el dinamismo, la flexibilidad y el trabajo en equipo, con esto se podrá mejorar la habilidad para trabajar en situaciones cambiantes, su disposición para adaptarse fácilmente y la colaboración necesaria para formar parte de un grupo de trabajo.

- Se recomienda elaborar un programa de prevención primaria del Síndrome de Burnout a nivel individual, grupal y organizacional, que permita garantizar al talento humano, el aumento de su eficacia profesional y la disminución del estrés, cansancio o tensión que le puedan causar las actividades. Este programa deberá ser valorado por los participantes para conocer el nivel de aceptación que tienen con las actividades propuestas, y si estas ayudan o no a prevenir características del Burnout.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

5.1. Datos Informativos

Tema: Desarrollo de un programa de prevención primaria del síndrome de burnout en los trabajadores de empresa textil CREACIONES LEONARD.

Institución Ejecutora: Empresa de confección de ropa interior
CREACIONES LEONARD

Beneficiarios: Personal de la empresa de confección textil.

Ubicación Sectorial: Jácome Clavijo s/n y Aparicio Rivadeneira,
Huachi Chico. Provincia de Tungurahua,
Cantón Ambato

Tiempo estimado: Fecha de inicio: diciembre 2014
Fecha de Finalización: mayo 2015

Equipo Técnico Responsable: Psc. Ms. Aitor Larzabal Fernández
Esteban Arévalo Torres

5.2. Justificación

El Síndrome de Burnout puede ser prevenido por todos los trabajadores de la empresa Creaciones Leonard, capacitando a las personas para que puedan confrontar situaciones que les sea difícil tolerar o asimilar, estos eventos pueden generar emociones negativas hacia el mismo individuo o hacia los compañeros de trabajo sean estos colegas, clientes o directivos, e incluso pueden afectar a los familiares y amigos.

La importancia de brindar un programa de prevención primario del Síndrome de Burnout es de carácter organizacional, social y económico; el apoyo emocional que se debe brindar a todos los trabajadores es de suma importancia para generar confianza y motivación en las personas. Brindar información acerca del tema que permita conocer la situación y el contexto en el que se da el síndrome permitirá aplicar instrumentos para afrontar la realidad en la que de desenvuelve y formar sus emociones.

El interés de desarrollar un programa de prevención, es crear un equilibrio entre la familia, amigos, compañeros de trabajo, tiempo de descanso y de labor. En el ámbito laboral esto se lograra fomentando una atmosfera que propicie la productividad y tranquilidad emocional de las personas, promoviendo el trabajo en equipo y los objetivos organizacionales.

5.3. Objetivos

Con el fin de desarrollar un programa de prevención primaria del síndrome de Burnout, la empresa Creaciones Leonard ha querido garantizar la salud y seguridad laboral de sus colaboradores, con el fin de prever el apareamiento de enfermedades laborales como el estrés laboral que sumado a varios aspectos podría desencadenar en el síndrome; es por eso que se fijaron objetivos que aporten al desarrollo de este programa.

5.4.1. Objetivo General

Desarrollar un programa de prevención primaria del síndrome de burnout en los trabajadores de empresa textil CREACIONES LEONARD.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Definir que es el Síndrome de Burnout
- Analizar que variables se deben tomar en cuenta para la realización del plan de prevención primaria
- Describir las actividades del programa de prevención primario

5.5. Análisis de Factibilidad

El desarrollo de un programa de prevención primaria del síndrome de burnout es los trabajadores de la empresa Creaciones Leonard será factible de realizar por los factores: políticos, tecnológicos, organizacional, y socio – cultural.

Política.- La empresa CREACIONES LEONARD en su reglamento interno de trabajo manifiesta que la obligación como entidad es garantizar la salud y seguridad de los trabajadores con el fin de que estos desempeñen sus funciones de manera correcta, esto implica crear un ambiente de trabajo favorable que brinde condiciones de confort físicas y emocionales y que a la vez propicie las actividades laborales de manera correcta.

Tecnológico.- para poder desarrollar una propuesta idónea para la empresa CREACIONES LEONARD se tomara como recurso tecnológico la utilización de softwares especializados para poder desarrollar el programa de prevención del síndrome de Burnout como son Microsoft Word y Excel, también se empleara el recurso del Internet, ya que gracias a este se podrán realizar investigaciones bibliográficas que ayuden al desarrollo del tema.

Organizacional.- Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato PUCESA y Empresa de confección textil Creaciones Leonard.

Socio-Cultural.- Tanto la empresa como el talento humano deben tener ganancias de su trabajo, no solo en el ámbito económico sino personal, social y cultural, es importante encaminar a las instituciones a buscar el bienestar físico y espiritual de las personas que la conforman, creando nuevas culturas corporativas, es así que CREACIONES LEONARD ha apoyado la iniciativa del desarrollo de un programa de prevención del síndrome de burnout que integre a los trabajadores a mejorar su calidad de vida y evitar las enfermedades laborales. Con esto se fomenta el trabajo en equipo, con el fin de que exista una buena relación interpersonal, fomentar la confianza, se desarrollen las capacidades y habilidades de cada persona y se genere entusiasmo y satisfacción laboral.

Legal.- Al ser un tema de importancia laboral, en el margen legal se fundamenta en los Reglamentos de Seguridad y Salud Laboral del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, ya que aquí abarca consideraciones de la salud de los trabajadores.

5.6. Programa de prevención del Síndrome de Burnout

Actualmente el Síndrome de Burnout es calificado como uno de las enfermedades laborales y riesgos psicosociales más importantes dentro de las organizaciones. El burnout nace como resultado del estrés laboral crónico, es un proceso que abarca características a nivel de individuo, sociedad y

empresarial, las relaciones que acarrea son negativas para los trabajadores, tanto en el ámbito laboral como en el familiar.

Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) definen el síndrome de burnout como "una respuesta prolongada a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el trabajo, determinado a partir de las dimensiones conocidas como agotamiento, cinismo e ineficacia profesional" (p.1).

De esta definición se destacan las tres dimensiones del Síndrome de Burnout, que afecta a nivel personal, social y profesional, viéndose reflejada esta afectación en el agotamiento, cinismo e ineficacia profesional, estas sensaciones o sentimientos van relacionados con sentir que no se puede avanzar o realizar las actividades debido al cansancio emocional, mostrarse distante o apático con los compañeros de trabajo y pensar que el trabajo realizado no es adecuado, ni competente.

Las **variables del síndrome** de burnout son:

- Agotamiento a nivel individual
- Cinismo o Despersonalización a nivel social
- Ineficiencia Profesional a nivel organizacional

Estas variables deben de ser tomadas en cuenta al momento de elaborar un programa de prevención primario del Síndrome de Burnout.

Un **programa de prevención primario** es una planificación ordenada de estrategias o actividades a realizarse en torno a la prevención de los factores que puedan causar el desencadenamiento del Síndrome de Burnout antes de que sean serios. Con esto se busca reducir la incidencia de casos del burnout en los trabajadores de la empresa Creaciones Leonard.

Debido a que el síndrome consta de tres elementos en los que pueden verse afectados los niveles individuales, sociales u organizacionales, es importante que la prevención sea dirigida hacia cada uno de estas. Según Gil-Monte y Peiro (1997), **las estrategias para prevenir el síndrome** pueden estar en tres categorías:

1. Estrategias individuales
2. Estrategias grupales
3. Estrategias organizacionales

En el **nivel individual** se deben aplicar estrategias de afrontamiento que se centren en el problema que desencadena estrés. Según Andrés, De Juan, Escobar, Jarabo & Martínez (2012), las estrategias a nivel individual de prevención pueden ser:

El entrenamiento de la asertividad, y del entrenamiento para el manejo eficaz del tiempo. También pueden ser estrategias eficaces olvidar los problemas laborales al acabar el trabajo, tomar pequeños momentos de descanso durante el trabajo, y marcarse objetivos reales y factibles de conseguir. Desarrollo de conductas que eliminen la fuente de estrés o neutralicen las consecuencias negativas del mismo. Aumentar y conservar las amistades con interacciones satisfactorias y emotivas, delegar responsabilidades, no creerse indispensable, solicitar ayuda cuando el trabajo es excesivo o cuando no se está preparado para afrontarlo, compartir los problemas laborales, las dudas y opiniones con los compañeros. (p.5).

En el **nivel grupal** se deben fomentar estrategias que favorezcan el afecto y apoyo social entre los compañeros de trabajo. Esto favorece al desarrollo de nuevas capacidades interpersonales, ayuda social, y retroalimentación sobre las actividades que se realizan. Las estrategias pueden ser:

Escuchar al sujeto de forma activa, dar apoyo técnico, crear necesidades y pensamiento de reto, desafío y creatividad, apoyo emocional y apoyo emocional desafiante, participar en la realidad social del sujeto confirmando o cuestionándole las creencias sobre sí mismo, auto concepto, autoeficacia y autoestima. (Andrés, De Juan, Escobar, Jarabo & Martínez. p.5)

A **nivel organizacional** se debe plantear una estrategia general que involucre los grupos de trabajadores adecuando las actividades preventivas en función a las necesidades de cada trabajadores y de la institución global, la prevención del síndrome de burnout debe integrarse como un todo para desarrollar un programa de prevención enfocado en mejorar el ambiente, clima laboral, condiciones interpersonales, y funciones en el desempeño laboral.

5.6.1. Actividades del programa de prevención primario del Síndrome de Burnout.

Tabla 5.1: Programa de prevención primario Agotamiento

Área	Meta	Actividad	Responsable	Fecha	Recursos	Costo	Lugar	Duración
Agotamiento	Establecer individualmente objetivos reales y realizables que se puedan lograr	Efectuar reuniones habituales para conocer los objetivos o metas de cada trabajador y los de la organización.	Jefe de cada Área	1 Junio 2015	Proyector Computador Hojas Esferos	\$15 \$10 \$10 Total: \$35	Empresa Creaciones Leonard	1 hora por área cada mes.
	Disminuir el cansancio y fatiga laboral en los trabajadores de la empresa	Realizar pausas activas en las jornadas laborales	Todos los trabajadores de la empresa	8 de Junio 2015	Capacitación a todos los trabajadores sobre las pausas activas Proyector Computador	\$500 \$30 Total: \$530	Empresa Creaciones Leonard	Capacitación: 2 horas. Pausas activas: 15 minutos diarios
	Fortalecer habilidades emocionales para disminuir el agotamiento y Síndrome de Burnout	Taller de afrontamiento emocional y reevaluación cognitiva	Área Administrativa	12 de Junio	Salón de conferencias Refrigerio Conferencistas Material Didáctico Proyector Computador	\$800 \$130 \$1000 \$82 Total: \$2012	Salón de Eventos Hotel Ambato	8 horas

Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Tabla 5.2: Programa de prevención primario Cinismo

Área	Meta	Actividad	Responsable	Fecha	Recursos	Costo	Lugar	Duración
Cinismo	Reconocer la importancia de la estabilidad laboral	Charla motivacional de la importancia del trabajo y los logros profesionales	Área Administrativa	15 Junio del 2015	Capacitador Proyector Computador	\$500 \$30 Total: \$530	Empresa Creaciones Leonard	2 horas
	Fortalecer las relaciones interpersonales y el compañerismo dentro de la organización	Realizar eventos de integración fuera de la institución (Día de la Familia, Navidad)	Área Administrativa	27 de Junio 2015	Complejo vacacional Transporte Alimentación	\$130 \$150 \$350 Total: \$630	Hostería Monte Selva Baños - Ecuador	8 horas
	Disminuir la insensibilidad de los trabajadores	Hacer una visita a un centro de trabajo de personas con discapacidad	Área Administrativa	10 de Julio 2015	Transporte Alimentación	\$150 \$130 Total: \$280	Fundación Manuela Espejo Quito - Ecuador	8 horas

Elaborado por: Arévalo, E. 2015

Tabla 5.3: Programa de prevención primario Eficacia Profesional

Área	Meta	Actividad	Responsable	Fecha	Recursos	Costo	Lugar	Duración
Eficacia Profesional	Incentivar al trabajador a mejorar la eficacia y eficiencia de su trabajo.	Programa de estímulo y reconocimiento para los trabajadores	Gerente de la Empresa	1 de Julio 2015	Estímulo de reconocimiento o acordado por Gerencia (Remuneración Variable)	Remuneración Variable \$ 20 Obreros \$50 Administrativo Total: \$730	Empresa Creaciones Leonard	Mensual
	Analizar los niveles de eficacia y eficiencia en cada trabajador	Evaluar periódicamente a los trabajadores sobre la eficacia y eficiencia profesional	Jefe de cada área	17 Julio del 2015	Evaluación Esferos	\$150 \$10 Total: \$160	Empresa Creaciones Leonard	Semestral
	Premiar el éxito obtenido por el desempeño de los trabajadores	Realizar eventos para entrega de reconocimientos a los mejores trabajadores	Área administrativa	14 de Noviembre 2015	Salón de Eventos Alimentación Reconocimientos simbólicos Reconocimientos económicos	\$800 \$400 \$200 \$1000 Total:\$2400	Salón de eventos del Hotel Ambato	Anual

Elaborado por: Arévalo, E. 2015

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Alles, M.A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. México: Ediciones Granica S.A.
- Apiquian, M.A. (27 de abril del 2007). El síndrome de burnout en las empresas. México. Recuperado de: <http://www.anahuac.mx/>
- Batiste, X. (2008). *Guía de prevención de Burnout para profesionales de cuidados paliativos*. Madrid-España: Arán Ediciones, S.L.
- Bosqued, A. (2008). *Quemados: El síndrome del burnout, que es y como superarlo*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Bresó, E.; Salanova, M.; y Schaufeli, W. (2000). *NTP 732: Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III)*: Instrumento de medición. España.
- Cárdenas. M.; Méndez, L. y González, T. (2014, 30 de enero). *Evaluación del desempeño docente, estrés y Burnout en Profesores Universitarios*. Redalyc, Scielo. Recuperado de <http://www.scielo.org/>
- Cevallos, L.; Medina, J. y Sojos, R. (2010). *Identificación de Factores de Siniestrabilidad Laboral de una empresa dedicada a la producción de equipos eléctricos*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa fe de Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.

Cuesta, A. (2010). *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE.

De la Garza, E. (2003). *La situación del trabajo en México*. México D.F.: Editorial Plaza y Valdés, S.A.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8va ed.). México: Pearson Education - Prentice Hall

Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante: Editorial Club Universitario

Ficapal, P. (2012). *Salud y trabajo: los nuevos y emergentes riesgos psicosociales*. Barcelona: Editorial UOC.

Fidalgo, M. (2000). *NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): definición y proceso de generación*. España.

Freudenberger, H.J. (1974). *Staff burn-out*. *Journal of Social Issues*. New York, N.Y. doi: 10.1111/j.1540-4560.1974

Giler, O. & Jiménez, L. (2012). *El burnout y el desempeño laboral en los internos de medicina en el hospital Verdi Cevallos Balda*. Universidad Técnica de Manabí.

Gómez, R. (2010). *Acompañamiento Terapéutico y Síndrome de Burnout*. Universidad Abierta Interamericana. Rosario

Grazziano, E. & Bianchi, R. (10 de febrero 2010). *Impacto del estrés ocupacional y burnout en enfermeros*. Murcia. doi: 10.4321/S1695-61412010000100020

Harper y Lynch. (1992). *Estrategia empresarial*. Buenos Aires: Ediciones El Ateneo

Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura. (1993). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño*. El Salvador. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/>

Leiter, M.P. & Maslach, C. (1988). *The truth about Burnout*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass

Llaneza, F. (2002). *Ergonomía y psicología aplicada*. Valladolid, España: Editorial Lex Nova S.A.

López, F. y Ortega, C. (2003). *El burnout o síndrome de estar quemado en los profesionales sanitarios: revisión y perspectivas*. Almería, España

Luna, F. (2011). *Prevención de Riesgos Laborales*. España: Editorial Vértice

Madrigal, M. (03 de agosto de 2006). *Burnout en médicos: aproximaciones teóricas y algunos diagnósticos diferenciales*. Costa Rica. Recuperado de: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/>

Maslach, C & Jackson, S.(1981). *Maslach Burnout inventory*. Palo Alto - California: Consulting Psychologists Press.

Moncayo, V.; Rojas, M. (2012). *Plan preventivo: Diagnóstico del síndrome de burnout en el personal de farmacia Fybeca*. Quito, Ecuador.

Montes, E. (1992). *Tratado de seguridad e higiene*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

Moreno, M. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Editorial Progreso.

Naghi, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México D.F.:Editorial Limusa

Noe, R. & Wayne, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.

Novoa, A. (2004). *Promoción y realización social del talento humano como factor de la creatividad e innovación en instituciones formales*. Bogotá, Colombia

Organización Internacional del Trabajo OIT. (1994). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención*. No. 56, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.

Oficina internacional del trabajo OIT. (2003). *Constitución de la Organización Internacional del Trabajo y Reglamento de la conferencia internacional del trabajo*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Oficina Internacional Trabajo (2007). *Tiempo de Trabajo Decente*. Ginebra

Perdomo, V.; Carpio, A. y Baldán, N. (2011, 11 de noviembre). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Recuperado de: www.gestiopolis.com

Ramírez, C. (2005). *Seguridad Industrial: Un Enfoque integral*. México: Limusa

Roberts, J. (2004). *La empresa moderna*. Barcelona, España: Editorial Antoni Bosch, S.A.

Rodgers, G.; Lee, E.; Swepston, L. y Van Daele, J. (2009). *La organización Internacional del Trabajo y la lucha por la justicia social, 1919 – 2009*. Ginebra

Rodríguez, F. (2009). *La evaluación del desempeño del trabajador: una mirada desde la consultoría*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo>

Rosales, V.; Carpio, A. & Baldan, N. (11 de noviembre del 2011). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Recuperado de: www.gestiopolis.com

- Savio, S. (01 de abril del 2008). El síndrome de burnout: un proceso de estrés Laboral crónico. Recuperado de: <http://www.cienciared.com.ar>
- Sigcha, F. (2013). *El síndrome de burnout (deterioro profesional) y su impacto en el rendimiento laboral de los colaboradores de la EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.* Ambato, Ecuador.
- Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C., & Jackson, S. (1996). *Maslach burnout inventory - general survey*. Palo Alto, CA: *Consulting Psychologists Press*.
- Verás, M. & Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la Republica Dominicana 2005*. República Dominicana: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

GLOSARIO TÉCNICO

Calidad del trabajo: excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Capacidad para aprender: Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Colaboración: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, y comprensión interpersonal.

Compromiso: sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio, controlar la puesta en marcha de las acciones abordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.

Dinamismo – energía: se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Ética: sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

Flexibilidad: disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adoptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidad de su cargo.

Franqueza - Confiabilidad - Integridad: ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de los propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

Iniciativa - Autonomía - Sencillez: Rápida ejecución ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de reponer mejoras sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Negociación: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Nivel de compromiso - disciplina personal - productividad: apoyar e instrumentar decisiones comprometida por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justos y compasivos aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio, y alcanzarlos con éxito.

Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

Orientación a los resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Preocupación por el orden y la claridad: es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

Profundidad en el conocimiento de los productos: es la capacidad de conocer a fondo el/los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivo de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta/; cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

Responsabilidad: este término está asociado al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y d desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Trabajo en equipo: implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás de forma parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

ANEXOS

Anexo 1

EVALUACIÓN DEL MASLACH BURNOUT INVENTORY AL PERSONAL DE LA EMPRESA CREACIONES LEONARD						
Departamento	Fecha de Aplicación					
Cargo	Sexo	Edad				
Parámetros o indicadores a valorar: Agotamiento, Cinismo, Eficacia Profesional.						
Indicaciones: Señale la respuesta que crea oportuna sobre la frecuencia con que siente los enunciados:						
0 Nunca / Ninguna vez	1 Casi nunca/ Pocas veces al año	2 Algunas Veces / Una vez al mes o menos	3 Regularmente / Pocas veces al mes	4 Bastantes Veces / Una vez por semana	5 Casi siempre / Pocas veces por semana	6 Siempre / Todos los días
1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo (A)						
2. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo (A)						
3. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo (A)						
4. Trabajar todo el día es una tensión para mí (A)						
5. Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo (E)						
6. Estoy "quemado" por el trabajo (A)						
7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización (E)						
8. He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en este puesto (C)						
9. He perdido entusiasmo por mi trabajo (C)						
10. En mi opinión soy bueno en mi puesto (E)						
11. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo (E)						
12. He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto (E)						
13. Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo (C)						
14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo (C)						
15. En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas (E)						
Agotamiento = (A)/5		Cinismo = (C)/4		Eficacia profesional = (E)/6		

Anexo 2

Entrevista sobre factores a evaluar en la Evaluación del Desempeño

Nombre:		Fecha:	
Área:		Cargo:	

1. ¿Qué actividades se realizan dentro del área?

2. ¿Qué factores Ud. tomaría en cuenta para realizar una Evaluación del Desempeño?

Factores		Factores	
Autocontrol		Liderazgo	
Comunicación		Negociación	
Capacidad de planificación		Pensamiento analítico	
Calidad del trabajo		Preocupación por el orden y la claridad	
Capacidad para aprender		Profundidad en el conocimiento	
Colaboración		Productividad	
Compromiso		Responsabilidad	
Confianza en sí mismo		Empowerment	
Dinamismo		Tolerancia a la presión	
Ética		Trabajo en Equipo	
Flexibilidad		Productividad	
Franqueza - Confiabilidad		Orientación al cliente	
Iniciativa - Autonomía		Orientación a los resultados	
Innovación		Integridad	

Anexo 3

Guía de aplicación del instrumento de Evaluación del Desempeño empresa Creaciones Leonard

- 1. Introducción:** la presente guía tiene el propósito de capacitar al evaluador sobre el propósito del instrumento de evaluación, el método a emplearse su contenido y la definición de cada uno de los factores que contempla el instructivo.
- 2. Evaluadores:** Gerente y Jefe de Producción
- 3. Personal a evaluar:** Personal administrativo, vendedores y personal operativo de la empresa
- 4. Objetivo:** Capacitar a los evaluadores (Gerente y Jefe de Producción) para la aplicación del instrumento de evaluación desempeño de los trabajadores de la empresa de confección textil creaciones Leonard de la ciudad de Ambato.
- 5. Alcance:** La presente guía está dirigida a las personas encargadas de evaluar el desempeño de la organización, la evaluación estará dirigida al personal administrativo de la empresa, vendedores y personal operativo.
- 6. Descripción de los factores a evaluar:** los factores fueron escogidos en la entrevista al Gerente, Jefe de Producción, Coordinador de Planta y Asistente de Bodega de la Empresa.

Administrativa	Producción	Ventas
Calidad Del Trabajo	Compromiso	Calidad Del Trabajo
Colaboración	Calidad Del Trabajo	Colaboración
Dinamismo	Flexibilidad	Compromiso
Ética	Capacidad para aprender	Dinamismo
Flexibilidad	Dinamismo	Flexibilidad
Preocupación por el orden y la claridad	Productividad	Trabajo en equipo
Iniciativa – Autonomía – Sencillez	Responsabilidad	Franqueza - Confiabilidad - Integridad
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	Tolerancia a la presión	Orientación al cliente
Orientación a los resultados	Trabajo en equipo	Profundidad de conocimientos del producto
Trabajo en equipo	Preocupación por el orden y la claridad	Negociación

7. Escala de puntuación

Óptimo = 5
Bueno = 4
Regular = 3
Deficiente = 2
Insuficiente = 1

8. Escala de evaluación del desempeño.

Escala de evaluación del desempeño
80 a 100% = Optimo
60 a 79 % = Bueno
40 a 59 % = Regular
20 a 39 % = Deficiente
0 a 19 % = Insuficiente

Para determinar el resultado de la evaluación del desempeño se realizara una regla de 3 con la puntuación total del resultado de la evaluación aplicada.

Anexo 4

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO CREACIONES LEONARD						
Nombre del Evaluador:		Nombre del Evaluado:				
Área:		Área:				
Cargo:		Cargo:				
Fecha de ingreso:		Fecha de evaluación				
Indicaciones.- para cada competencia puede asignar desde el grado 1 (Insuficiente) hasta el grado 5 (Óptimo), marcando con una X. solamente una alternativa.						
#	Competencias	Insuficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Óptimo
1	Calidad Del Trabajo Excelencia en el trabajo a realizar	1	2	3	4	5
2	Colaboración Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares	1	2	3	4	5
3	Dinamismo Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas	1	2	3	4	5
4	Ética Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales, respetando las politicas organizacionales	1	2	3	4	5
5	Flexibilidad Disposicion para adaptarse facilmente	1	2	3	4	5
6	Preocupación por el orden y la claridad Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información	1	2	3	4	5
7	Iniciativa – Autonomía – Sencillez Rápida ejecución ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad	1	2	3	4	5
8	Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad Apoyar e instrumentar decisiones comprometida por completo con el logro de objetivos comunes	1	2	3	4	5
9	Orientación a los resultados Es l tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares	1	2	3	4	5
10	Trabajo en equipo Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás de forma parte de un grupo y de trabajar juntos	1	2	3	4	5

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO CREACIONES LEONARD						
Nombre del Evaluador:		Nombre del Evaluado:				
Área:		Área:				
Cargo:		Cargo:				
Fecha de ingreso:		Fecha de evaluación:				
Indicaciones.- para cada competencia puede asignar desde el grado 1 (Insuficiente) hasta el grado 5 (Óptimo), marcando con una X. solamente una alternativa.						
#	Competencias	Insuficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Óptimo
1	Compromiso Sentir como propios los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
2	Calidad Del Trabajo Excelencia en el trabajo a realizar	1	2	3	4	5
3	Flexibilidad Disposicion para adaptarse facilmente	1	2	3	4	5
4	Capacidad para aprender Asimilacion de nueva informacion y su eficaz aplicación	1	2	3	4	5
5	Dinamismo Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas	1	2	3	4	5
6	Productividad Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal	1	2	3	4	5
7	Responsabilidad Compromiso con que las personas realiza las tareas encomendadas	1	2	3	4	5
8	Tolerancia a la presión Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y d desacuerdo, oposición y diversidad	1	2	3	4	5
9	Trabajo en equipo Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás de forma parte de un grupo y de trabajar juntos	1	2	3	4	5
10	Preocupación por el orden y la claridad Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información	1	2	3	4	5

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL DE VENTAS CREACIONES LEONARD						
Nombre del Evaluador:		Nombre del Evaluado:				
Área:		Área:				
Cargo:		Cargo:				
Fecha de ingreso:		Fecha de evaluación:				
Indicaciones.- para cada competencia puede asignar desde el grado 1 (Insuficiente) hasta el grado 5 (Óptimo), marcando con una X. solamente una alternativa.						
#	Competencias	Insuficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Óptimo
1	Calidad Del Trabajo Excelencia en el trabajo a realizar	1	2	3	4	5
2	Colaboración Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares	1	2	3	4	5
3	Compromiso Sentir como propios los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
4	Dinamismo Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas	1	2	3	4	5
5	Flexibilidad Disposicion para adaptarse facilmente	1	2	3	4	5
6	Trabajo en equipo Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás de forma parte de un grupo y de trabajar juntos	1	2	3	4	5
7	Franqueza - Confiabilidad - Integridad Ser realista y franco. establecer relaciones basadas en le respeto mutuo y la confianza.	1	2	3	4	5
8	Orientación al cliente Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal	1	2	3	4	5
9	Profundidad de conocimientos del producto Es la capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar	1	2	3	4	5
10	Negociación Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboracion y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación	1	2	3	4	5

Anexo 5

Valoración de la Evaluación del Desempeño

Ambato, 9 de Marzo del 2015

Mg. Betsy Ilaja

DIRECTORA DE ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Presente

De mi consideración:

Una vez revisado el cuestionario que mide la Evaluación del Desempeño laboral en la empresa Creaciones LEONARD; instrumento elaborado por el estudiante Esteban Alberto Arévalo Torres, valido la pertinencia de este instrumento en beneficio de la institución.

Sin más por el momento me suscribo de Ud.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gonzalo Pazmay'.

Lcdo. Gonzalo Pazmay M.A.

Docente

Anexo 6

Fotografías de las Evaluaciones del Síndrome de Burnout



Trabajadores de la empresa Creaciones Leonard



Anexo 7

Fotografías de las Evaluaciones del Desempeño



Arriba: Gerente Propietario de Creaciones Leonard Sr. Leonardo Arévalo



Abajo: Jefe de Producción Sra. Rosario Torres



Anexo 8

Lista de los trabajadores Evaluados MBI-GS

N.	Nombre	CI	Firma
1	Arango Lopez Amparo Juici	1802215796	
2	Diana del Carmen Gavilanes Gavilanes	1802518298	
3	Cruz Tolombo Antonio Paul	180416164-2	
4	Garcera Gallego Bolivar	0906746730	
5	Hacabundo Ruiz Leonila Esthela	180542999-8	
6	Tituano Calapino Nancy Alejandra	180474858-8	
7	Lopez Lopez Juana Estrella	180380425-9	
8	Villacis Nunez Teresa Elizabeth	180421401-1	
9	Adame Caisa Tania Elizabeth	180460293-4	
10	POMA BUSTAMANTE RAQUEL IRENE	1803961823	
11	Supa Cholanchano Cristina	180352209-6	
12	Quinapuma Cacha Martha Cecilia	180256672-4	
13	Quinoto Quinoto Adyrian	7803065544	
14	Jaramillo Cima Loides Elizabeth	050223380-4	
15	Diana Maribel Claudio Tutilla	180464385-4	
16	Garcia Arcoz Marcia Alejandra	180830384-3	
17	Arévalo Torres Leonardo Fernando	180355676-8	
18	Wilma Eugenia Quishpe Celi	180467832-1	
19	Arévalo Vaca Marco Vinicio	091307171-8	
20	POMA BUSTAMANTE ESTHER MARIA	1803278256	
21	TORRES COAO ROSARIO YARA	180081537-3	
22	Fiallos Nunez Victoria Lorena	1804701496	
23	Nunez Guerrero Luis Bolivar	1803504610	
24	PINTO VILLACIS JULIO BOLIVAR	180192441-4	
25	Nunez Guerrero Medardo Naptali	180380457-2	
26	Caisa Yuquilla Maria Hermininda	180211431-2	

Anexo 9

Validación Creaciones Leonard



Ambato, 29 de abril del 2015

Lcda Mg Betsy Ilaja
Directora Escuela de Psicología
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

De mi consideración

Una vez revisada la disertación titulada "ESTUDIO DEL SINDROME DE BURNOUT CON RELACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA TEXTIL" elaborada por ESTEBAN ALBERTO ARÉVALO TORRES, puedo validar que la misma es aplicable, traerá beneficio para mejorar el desempeño laboral y prevenir el Síndrome de Burnout en los trabajadores de nuestra empresa.

Sin más por el momento me suscribo de usted.

Atentamente,

Ing. Diana Gavilanes
Asistente de Gerencia
CREACIONES LEONARD

Validación Creaciones Leonard



Ambato, 29 de abril del 2015

Lcda Mg Betsy Ilaja
Directora Escuela de Psicología
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

De mi consideración

Una vez revisada la disertación titulada "ESTUDIO DEL SINDROME DE BURNOUT CON RELACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA TEXTIL" elaborada por ESTEBAN ALBERTO ARÉVALO TORRES, puedo validar que la misma es aplicable, traerá beneficio para mejorar el desempeño laboral y prevenir el Síndrome de Burnout en los trabajadores de nuestra empresa.

Sin más por el momento me suscribo de usted.

Atentamente,

Rosario Torres Cobo
Jefe de Producción
CREACIONES LEONARD

Anexo 10

Validación Docente



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

Ambato, 30 de abril del 2015.

Licenciada
Betsy Ilaja Verdezoto
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA.
Presente.-

De mi consideración,

Como Validador de la Disertación de Grado con el tema "ESTUDIO DEL SINDROME DE BURNOUT CON RELACION AL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA TEXTIL", elaborado por señor Estaban Alberto Arévalo Torres.

Al respecto debo indicar que se ha concluido el trabajo escrito, por lo que acepto el trabajo y es válido, luego de revisar los parámetros establecidos por la PUCESA y sobre todo tiene carácter funcional, y es aplicable para su verificación.

Por lo tanto la misma es aprobada, pudiendo la interesada seguir con el trámite pertinente.

Por la atención a la presente agradezco y suscribo.

Atentamente,

Ing. Mgs. Eduardo Zambrano R.
Docente-Validador.

Mgs. Eduardo Zambrano R.
INGENIERO DE EMPRESAS,
0984-909016
ezambrano@pucesa.edu.ec