



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

***“Incidencia de la motivación y el estrés en los profesores de  
escuelas secundarias de la Ciudad de Córdoba: estudio de  
caso entre profesores secundarios”***

**CARRERA: Licenciatura en Recursos Humanos**

**TUTORA: BUTELER, Constanza**

**ALUMNA: SEIDEL, Mónica**

**AÑO: 2015**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
1.1. Problema .....	3
<b>1.2. Objetivos</b> .....	<b>5</b>
1.2.1. Objetivo general .....	5
1.2.2. Objetivos específicos .....	5
<b>2. Hipótesis</b> .....	<b>5</b>
<b>2. ANTECEDENTES</b> .....	<b>6</b>
<b>3. ENFOQUE TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
3.1. Teorías de Motivación. Principales Autores.....	8
3.1.1. Abraham Maslow. Teoría de la jerarquía de las necesidades .....	9
3.1.2. David McClelland. Teoría de las necesidades .....	10
3.1.3. Clayton Alderfer. Teoría ERG .....	12
3.1.4. Frederick Herzberg. Teoría de la Motivación & Higiene .....	13
3.2. El estrés laboral y los factores estresores .....	14
3.3. Prevención del estrés laboral.....	17
3.4. La motivación laboral .....	22
3.5. Glosario .....	24
<b>4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>27</b>
4.1. Tipo y diseño de investigación .....	27
4.2. Variables analizadas.....	27
4.3. Aplicación de instrumentos .....	32
4.4. Muestra, unidad de análisis y criterios de selección .....	34
4.5. Recolección de datos.....	35
4.6. Análisis de datos.....	37
<b>5. RESULTADOS</b> .....	<b>39</b>
5.1. Datos sociodemográficos.....	39
5.2. Motivación laboral.....	42
5.3. Estrés (desgaste profesional, síndrome de Burnout) .....	51
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>59</b>
PROPUESTAS .....	61
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>65</b>

A. Test de Motivación Laboral .....	69
B. Escala de Maslach para el Síndrome del Docente Quemado o Burnout..	71
C. Matrices de datos del test de Motivación Laboral .....	75
D. Matrices de datos de la la Escala de Maslach .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1. Variables analizadas en el estudio.**

.....27

**Tabla 2. Operacionalización de las variables analizadas.**

.....29

**Tabla 3. Criterios de inclusión y de exclusión para los participantes del estudio.**

.....35

**Tabla 4. Puntos de corte utilizados en la Escala de Maslach según valores percentiles por ítem.**

.....51

**Tabla 5. Rangos de puntuaciones y categorías de nivel del síndrome de Burnout según ítems.**

.....52

**Tabla 6. Resultados del análisis de varianza basado en la mediana para la el ítem Cansancio emocional, según distintos grupos de docentes.**

**Tabla 7. Resultados del análisis de varianza basado en la mediana para el ítem Despersonalización, según distintos grupos de docentes.**

.....56

**Tabla 8. Resultados del análisis de varianza basado en la mediana para el ítem Realización personal, según distintos grupos de docentes.**

.....58

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. El ciclo de la motivación.</b>	
.....	<b>23</b>
<b>Figura 2. Porcentuales asociados a las categorías etarias de los docentes.</b>	
.....	<b>40</b>
<b>Figura 3. Porcentuales asociados al género de los docentes.</b>	
.....	<b>41</b>
<b>Figura 4. Porcentuales asociados al área de enseñanza de los docentes.</b>	
.....	<b>42</b>
<b>Figura 5. Porcentuales asociados al nivel de motivación para el ítem Global, según distintos grupos de docentes.</b>	
.....	<b>43</b>
<b>Figura 6. Porcentuales asociados al nivel de motivación para el ítem Salario, según distintos grupos de docentes.</b>	
.....	<b>44</b>
<b>Figura 7. Porcentuales asociados al nivel de motivación para el ítem Prestaciones, según distintos grupos de docentes.</b>	
.....	<b>46</b>
<b>Figura 8. Porcentuales asociados al nivel de motivación para el ítem Seguridad, según distintos grupos de docentes.</b>	
.....	<b>47</b>
<b>Figura 9. Porcentuales asociados al nivel de motivación para el ítem Ambiente laboral, según distintos grupos de docentes.</b>	
.....	<b>49</b>
<b>Figura 10. Porcentuales asociados al nivel de motivación para el ítem Aspiraciones personales, según distintos grupos de docentes.</b>	

.....50

**Figura 11. Porcentuales asociados al nivel del síndrome de Burnout para el ítem Cansancio emocional.**

.....53

**Figura 12. Porcentuales asociados al nivel del síndrome de Burnout para el ítem Despersonalización.**

.....55

**Figura 13. Porcentuales asociados al nivel del síndrome de Burnout para el ítem Realización personal.**

.....57

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico el presente trabajo a mis padres que siempre me inculcaron el poder del conocimiento, a mis hijas que han nacido en el trayecto de mi segunda carrera universitaria y a mi marido por siempre creer en mi capacidad.

A mis amigas y compañeras de estudio, con las cuales recorrí este camino lleno de emociones y sensaciones.

A mi tutora, Eugenia Buteler, que me ayudo en la conformación del presente trabajo y a la Universidad por brindarme la oportunidad de continuar en la búsqueda de conocimiento.

**“Incidencia de la motivación y el estrés en los profesores de escuelas secundarias de la Ciudad de Córdoba: Estudio de caso entre profesores secundarios”**





**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Formulario C

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 18 de  
Noviembre 2015

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**“Incidencia de la motivación y el estrés en los profesores de escuelas secundarias de la Ciudad de Córdoba: estudio de caso entre profesores secundarios”**

Integrantes: Seidel, Mónica – Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Buteler, Constanza

Miembros del Tribunal Evaluador: Presidente: Pujol, Alejandra

Vocal: Singeser, Olga

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....  
.....  
.....

## RESUMEN

**Introducción.** La ausencia de motivación en el trabajo, su impacto negativo en el desempeño de los empleados y, en consecuencia, la disminución de la productividad significan una amenaza para el bienestar y la estabilidad de una institución.

**Objetivo principal.** Verificar si los docentes secundarios de la Ciudad de Córdoba están estresados y desmotivados, considerando la incidencia de estos factores en su desempeño laboral.

**Metodología.** Se realizó una investigación no experimental, descriptiva y correlacional, de fuentes primarias, cuantitativa y retrospectiva. Se conformó una muestra no probabilística, intencional e incidental de 40 profesores de secundaria de escuelas en la Ciudad de Córdoba (excluyendo Gran Córdoba), 10 por institución, 2 públicas y 2 privadas. Se aplicaron dos instrumentos: un cuestionario sobre motivación laboral a través de una entrevista personal (García Peña, Pacas Lara y Ramírez Alas, 2006) y el cuestionario autoadministrado de la Escala de Maslach para el Síndrome del Docente Quemado o Burnout (Castro Santander, 2007; Seisdedos, 1997). Se implementaron los procedimientos analíticos sugeridos por tales autores.

**Resultados.** *Motivación* laboral. Solo respecto del ítem Salario y en los docentes de 34-49 años pudo hallarse estar muy motivados; otro resultado particular se asoció con el ítem Seguridad y los docentes de matemática, estando poco motivados. El resto de los casos, considerando el ítem Global, las distintos ítems y los diferentes grupos de docentes, se hallaron medianamente motivados. *Estrés (desgaste profesional)*. Solo en el ítem Cansancio emocional se halló una significativamente ( $p < 0,05$ ) reducida cantidad de casos con nivel alto de Burnout, en las restantes hallándose equivalencia entre los niveles alto, intermedio y bajo o muy bajo ( $p > 0,05$ ), todo ello siendo válido para los diferentes grupos de docentes.

**Palabras clave.** Motivación laboral – Estrés – Profesores de secundaria.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Problema

La intención de este trabajo es medir la incidencia de dos conceptos o variables de tipo psicológicas relacionadas al ámbito laboral, como la motivación y el estrés, que afectan al desempeño en el trabajo (Munuera Moreno, 2002) de los docentes de enseñanza secundaria de la ciudad de Córdoba.

Como refieren Kleinbeck & Furhman (2000: 21), “La ausencia de motivación en el trabajo y la disminución de la productividad significan una amenaza para el bienestar y la estabilidad de una institución”. La motivación influye en: los objetivos que se proponen a sí mismos los docentes, las estrategias que desplegarán para alcanzarlos, el esfuerzo que pondrán en el desarrollo de la tarea y la persistencia para alcanzar sus metas (Rosa, 1998).

Es interesante conocer en qué medida los factores de naturaleza psicológica, como son la motivación y el estrés, pueden tener impacto en el cumplimiento de estándares de calidad educativa. Es decir, interesa constatar cómo un aspecto psicológico tiene influencia en un aspecto laboral o productivo (Robbins, 2004).

Se ha elegido como universo para la investigación a docentes secundarios pues diferentes estudios demuestran la alta incidencia del *burnout* y la falta de motivación para encarar el trabajo entre el personal docente (Extremadura, Fernández Berrocal, Durán Durán, 1997; Moreno-Jimenez, González, Carrosa, 1999; Llorens, García-Renedo, Salanova, 2005). Es por eso interesante, dado que en este colectivo se registran problemas motivacionales y de estrés marcados, comprobar si dichos problemas tienen o no incidencia en los docentes tomados como casos de estudio de la Ciudad de Córdoba, o si tal impacto no es empíricamente observable o es desestimable.

En el plano teórico, se hará un recorrido por los diferentes enfoques de origen psicológico que se vinculan con el desempeño laboral y las conductas de los individuos en lo que hace a la gestión de las organizaciones.

*En síntesis, el problema de investigación puede plantearse de la siguiente forma: ¿cuál es la incidencia de la motivación y el estrés en los docentes secundarios de 4 escuelas de la Ciudad de Córdoba?*

Para tratar de responder esta pregunta se hará un trabajo de campo, con una muestra no probabilística de los profesores secundarios de dichas instituciones.

*La hipótesis del presente trabajo sería: La presencia de estrés y desmotivación laboral influyen negativamente sobre los docentes y se incrementa en los trabajadores de mayor edad y antigüedad laboral.*

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Verificar si los docentes secundarios de las 4 escuelas que conforman la muestra de este trabajo están estresados y desmotivados.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Estimar los factores que intervienen en la desmotivación y el estrés laboral de los docentes.
- Analizar si el estrés y la desmotivación varían en relación con la edad de los docentes.
- Realizar propuestas para tratar los problemas que surgen en la institución relacionados a la existencia del estrés y la desmotivación por parte de los docentes.

## **2. Hipótesis**

La presencia de estrés y desmotivación laboral influyen negativamente sobre los docentes y se incrementa en los trabajadores de mayor edad y antigüedad laboral.

## 2. ANTECEDENTES

Es importante considerar para la escritura de esta investigación la importancia de otros documentos que han sido utilizados de referencia y que han tratado la temática (desde diversas aristas) que expondremos a lo largo de este trabajo. Como sabemos, hoy en día el tema de la motivación y el estrés laboral ha sido abordado por distintas especialidades, debido a la contingencia que tiene. En primer lugar, mencionaremos el estudio exploratorio realizado por Fernando Toro (1985), el cual se titula “Relación entre variables de estrés ocupacional y motivación para el trabajo”, en donde aborda algunos resultados que usó de base para sustentar su teoría, los cuales fueron recogidos gracias a distintos tests aplicados a 126 directivos de una empresa colombiana, lo cual arrojó como resultado la correlación existente entre los componentes factoriales que originaban el estrés y la falta de motivación que padecían los trabajadores.

Otro de los títulos que consideramos fue “Motivación: teoría, investigación y aplicaciones” de Herbert Petri (2009), estudio que aborda, desde diversas perspectivas (entre las que se encuentra la Fisiología, pasando por el tema cognoscitivo y conductual), el tema de la motivación y cómo va configurándose en el inconsciente del individuo. Este estudio sirvió de guía para entender el mecanismo de la motivación dentro del entorno laboral y cómo éste nos va configurando como individuos.

Ahora, dirigiéndose puntualmente a la temática del trabajo, es importante mencionar la referencia a los trabajos “Comportamiento Organizacional” de Don Hellriegel (2004) y “El cambio de Comportamiento en el Trabajo” de Santiago Lazzatti (2008). El primero de ellos aborda en especial, las competencias que debiese manejar un trabajador para desempeñar sus tareas de manera adecuada, lo cual puede llevarse a cabo a partir de una buena motivación por parte de los líderes de equipo. El segundo, mucho más específico, aborda todos los aspectos que los directivos deben considerar antes de integrar algún tipo de cambio dentro del trabajo que hacen sus trabajadores, debido a que si éste es abrupto, puede traer consecuencias

negativas como el estrés y la desmotivación, lo que claramente disminuye el rendimiento productivo además de afectar la salud de los trabajadores.

En la actualidad, las situaciones estresantes persisten en el tiempo, y ciertas características individuales, junto a otras específicamente laborales y de la dinámica social en general, afectan a la incidencia del estrés en la enseñanza. La docencia está considerada como una de las 10 profesiones más estresantes según el Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester (Aguayo F, Lama JR. 1996).

Por último, tomaremos en cuenta muy atinente a la temática que abordaremos, que es una tesis elaborada por Mathilde Sánchez y Luz Maldonado, cuyo título reza Estrés en docentes universitarios. Caso Luz, urbe y única, elaborado en la Universidad Venezolana del Zulia (2003). Este trabajo, es sumamente valioso para nuestro estudio pues hace una evaluación con instrumentos para medir las causas y consecuencias que tiene el estrés en trabajadores de la educación, lo que muchas veces puede afectar la forma en que se entrega el conocimiento. Este aspecto es sumamente preocupante, sobre todo en la educación secundaria, pues puede afectar no solo la percepción de concepciones educacionales sino también la formación integral que en este nivel van teniendo los estudiantes.

### **3. ENFOQUE TEÓRICO**

#### **3.1. Teorías de Motivación. Principales Autores**

A continuación expondremos diferentes teorías y conceptualizaciones sobre la motivación clasificando a los autores en secciones: los modelos centrados en la satisfacción de necesidades (Maslow, Hertzberg) y los modelos que hacen eje en incentivos o refuerzos (Locke).

La gran mayoría de las conductas de los seres humanos obedecen a un patrón de satisfacción de necesidades, ya sea en el plano consciente o inconsciente. Las conductas humanas no responden a factores aleatorios o a fuerzas ciegas que no pueden ser conocidas, sino que de manera que puede ser explicado en una frase o, a lo sumo, implícitamente se orientan a cubrir una necesidad. Esto obedece al principio natural de la homeostasis (también presente en otros organismos vivos aunque no es la cuestión que nos interesa abordar en este trabajo), según la cual el organismo busca en forma constante el equilibrio (Robins, 2004)

Es por ello que frente a una ausencia o inadecuación en el equilibrio personal, el individuo siente una marcada incomodidad, que motoriza al sujeto en orientación hacia el factor satisfactor, para lo que deberá llevar a cabo determinadas conductas. Una vez hallado el objeto satisfactor, al menos por un tiempo limitado, recuperará su balance perdido hasta que nuevas ausencias se presenten en su percepción y entendimiento.

Son varios los autores que se han propuesto efectuar una tipología de cuáles son las jerarquías de necesidades que orientan la conducta de las personas. A continuación mostramos algunas conceptualizaciones.

### **3.1.1. Abraham Maslow. Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Maslow es quizá el autor que más ha insistido sobre el concepto de la distribución jerárquica de las distintas necesidades. De esta forma, las necesidades se diferencian en su carácter y se distribuyen verticalmente de acuerdo a prioridades en su satisfacción: sólo estando cubiertas las necesidades inferiores se puede hacer un recorrido ascendente hacia necesidades de mayor jerarquía. Maslow definía las siguientes (Maslow, 1954):

- Necesidades fisiológicas. Se ubican en la base de la pirámide y son las que tienen mayor fuerza, es decir, las que primero deben ser atendidas para que el sujeto pueda colocar su atención sobre otros objetos. Los seres humanos necesitan dar satisfacción a unos mínimos vitales para poder seguir con su funcionamiento fisiológico. Una persona que no contase con adecuada nutrición, seguridad, amor y reconocimiento, probablemente, se destacaría en su campo perceptual el hambre (como sensación física) por encima de cualquier otra necesidad.
- Necesidades de seguridad. En términos generales, la mayoría de las personas se inclinan por lo conocido, por los que les proporciona la sensación de permanencia, aquellos objetos que nos permiten organizar y homogeneizar nuestra acción sobre el medio. No resulta posible vivir en forma continua en desprotección y de ahí que se busquen garantías mínimas de sustento que entreguen paz mental para continuar con la vida.
- Necesidades de amor, de interacción social. Una vez que se encuentran satisfechas las necesidades previas, ingresarán en el espacio de atención del sujeto las de afecto, sentimiento de integración, etc. El ser humano, en cuanto que despliega una subjetividad eminentemente social, necesita de la interacción con otras personas como base de su crecimiento personal. Por ejemplo, cualquiera que ingresa en una comunidad u organización, al tiempo que tiene en la cabeza una serie de objetivos para cumplir, también se orientará por

relacionarse con otras personas que comparten esas mismas ideas ejes. La participación en una determinada organización se presenta como un elemento de anclaje y de referencia social.

- Necesidades de estima. Los individuos, para sostener el peso de su individuación y libertad de acción, necesitan tener una imagen agradable o al menos aceptable de sí mismos, es decir, valorarse, sentirse reconocidos o queridos por otros (un aspecto fundamental en la gestación de la auto-percepción positiva o auto-estima) Esta necesidad sólo se presentará para ser satisfecha si otros elementos más elementales están satisfechos. Es decir, quienes no tienen cubierto el problema de la nutrición, difícilmente puedan entrar en cuestionamientos profundos sobre su autoimagen.
- Necesidades de autorrealización. Un individuo crece y se forma de experiencias múltiples a lo largo de toda la vida. Esta necesidad puede ser descrita como la apertura al futuro, al crecimiento personal sin fronteras (Maslow, 1982). Esta necesidad muestra un rasgo definitivamente subjetivo, que la hará diferir de sujeto en sujeto. Algunos sujetos se consideran realizados cuando siguen mandatos familiares, otros cuando participan de proyectos solidarios y otros conquistando fama o fortunas.

### **3.1.2. David McClelland. Teoría de las necesidades**

Esta teoría se basa en la explicación de los agentes que potencia la motivación entre los trabajadores. De esta forma, McClelland postula que la motivación, en general, se encuentra relacionada con la satisfacción de cuatro necesidades dominantes: el logro, el poder, la competencia y la afiliación. Pese a que estas cuatro necesidades conformarían el nivel máximo de satisfacción, hay algunas ocasiones que los trabajadores privilegian una sobre la otra, lo que se traduce en:

- Necesidad de logro: este tipo de necesidad se relaciona con las ansias de sobresalir en el trabajo, para conseguir el reconocimiento de los superiores y así conseguir posicionarse como un profesional exitoso. De esta forma, las tareas se comprenden como retos y desafíos. En general, los empleados que le dan prioridad a esta necesidad, se encuentran muy enfocados para conseguir éxito, por lo cual necesitan constantemente de retroalimentación positiva para sentirse satisfechos.
- Necesidad de poder: en general, los trabajadores que priorizan esta necesidad, se encuentran en búsqueda de un ambiente laboral que contemple organización y efectividad. Este tipo de trabajadores se siente sumamente atraído por los altos cargos, debido a la responsabilidad e influencia que implican.
- Necesidad de afiliación: tal como su nombre lo indica, surge de la necesidad de establecer relaciones interpersonales. Este tipo de empleados le dan mucha importancia al trabajo cooperativo e integrado.
- Necesidad de la competencia: en general, este tipo de motivador se desenvuelve cuando una persona desea tener mejor desempeño que el resto de sus compañeros para de esa manera diferenciarse de los demás (McClelland, 1961).

Esta teoría, según McClelland, ayuda a identificar las motivaciones de cada uno de los trabajadores, lo cual permite que la empresa pueda establecer ciertas prioridades, metas y objetivos que se encuentren acorde a las necesidades y expectativas de los empleados.

Sin ir más lejos, podemos destacar que McClelland en sus investigaciones, encontró que los empleados se diferencian por el deseo de hacer sus labores cada vez mejor (lo que claramente, se encuentra ligado con la productividad). Dependiendo del tipo de trabajador al que nos enfrentemos, podemos ir identificando el desempeño de éstos de acuerdo a la situación a la cual se afronta. El trabajo de Mc Clelland se enfocó, principalmente, en identificar las situaciones en que los trabajadores se sentían responsables de brindar soluciones lo cual se iba relacionando con los grados de motivación y satisfacción que iba mostrando el trabajador.

Estas situaciones, generaban una esfera de retroalimentación positiva, pues a medida de que el trabajador desempeñaba una tarea de buena manera, recibía por parte de los superiores alguna devolución positiva, lo cual reflejaba el interés que ponía el trabajador cada vez que desempeñaba una tarea en la que tenía algún tipo de dominio o experticia.

En síntesis, podemos mencionar que esta teoría da cuenta de que los seres humanos, cuando se desempeñan en un ambiente social (como es el trabajo), tratan de satisfacer todas sus necesidades, lo cual muchas veces puede hacerse gracias al aprendizaje y adquisición que entrega la interacción social. Es preciso aclarar qué significa un agente motivador para McClelland: es una necesidad (o un conjunto de ellas) que determinan el comportamiento de una persona.

### **3.1.3. Clayton Alderfer. Teoría ERG**

Esta teoría es un enriquecimiento de la teoría postulada por Maslow y se denomina ERG por existencia, relación y crecimiento, que serían tres necesidades trascendentales humanas. Ahora, si hacemos una descripción de cada una de las necesidades planteadas por Alderfer, podemos ver que las clasifica de la siguiente manera:

- **Existencia:** agrupa las necesidades más básicas, como son las fisiológicas y las de seguridad. En este sentido, podemos indicar que estas necesidades forman parte de los requisitos básicos para la sobrevivencia. Si no son satisfechas, el ser humano no puede aspirar a otros niveles más complejos de realización personal.
- **Relación:** estas necesidades son un poco más complejas, puesto que para poder ser satisfechas, requieren de la interacción social. En este sentido, se puede comprender la importancia que tiene la interacción social para el hombre, puesto que es un “animal social” como indican muchos autores. Lo anterior se traduce en lo importante que se torna que el ser humano se desenvuelva en un ambiente hospitalario,

para recibir del conglomerado social una retroalimentación que le permita crecer como persona.

- Crecimiento: este tipo de necesidad se involucra, directamente, con la relación personal que tenemos con nosotros mismos, es decir, con la estima y la autorrealización (Alderfer, 1970).

Este ordenamiento de las necesidades no es casual, puesto que se van desarrollando desde las más concretas hasta las que se configuran de modo generalizado, para así ir sustentando la base que forja la satisfacción de los individuos. Alderfer difiere de la jerarquización realizada por Maslow debido a que a través de la investigación que hizo se dio cuenta que el ordenamiento propuesto por Maslow no era el más correcto para abordar la teoría de las necesidades. Además, muestra la posibilidad que existe dentro del nuevo ordenamiento del surgimiento de las necesidades al mismo tiempo, es decir, en la medida que se reprima alguna necesidad que se construya en el seno superior, se va aumentando el deseo de satisfacer las necesidades más concretas.

#### **3.1.4. Frederick Herzberg. Teoría de la Motivación & Higiene**

F. Herzberg (1966) llevó adelante una investigación tomando una muestra de 1685 trabajadores de diversas ramas de actividad y posiciones jerárquicas, en la que arribó a la conclusión de que los factores que contribuyen a la satisfacción son diversos y mantienen independencia en relación a los factores que suelen conducir a la insatisfacción. De allí que clasificase a los factores asociados a la motivación en dos grandes grupos:

- *Factores higiénicos o ergonómicos*, que son aquellos que evitan el descontento. Es decir, de no presentarse provocan insatisfacción, pero en sí mismos no tienen un efecto motivacional positivo. En lo relativo al entorno laboral, muchas veces se encuentran asociados a las condiciones físicas de la posición de trabajo, la seguridad, el control etc.

- *Factores de crecimiento o motivadores*, que son los que en forma legítima y efectiva movilizan el deseo, es decir, motivan. Tienen relación directa con el contenido del puesto de trabajo: el reconocimiento de responsabilidades, la creatividad que conlleve el cargo, las posibilidades de ascenso etc. (Herzberg, 1966).

El aporte teórico que realiza Herzberg tiene muchas posibilidades de ser aplicado en las organizaciones (con o sin fines de lucro), ya que tiene impacto sobre aquellas variables que están asociadas con los valores no materiales que muchas veces se toman como seguras y que es muy necesario abordar en forma detallada y controlada. Por ejemplo, la experiencia demuestra que muchos trabajadores pueden aceptar condiciones del entorno físico de trabajo pobres, como instalaciones físicas en mal estado, si se presentan los factores de crecimiento positivos con la intensidad adecuada para sentirse colmados o satisfechos. De ahí que para pensar la administración del personal sea central impulsar elementos como el reconocimiento, la participación en la toma de decisiones, un entorno físico que facilite la comunicación, el fomento a la creatividad e innovación, etc.

### **3.2. El estrés laboral y los factores estresores**

El estrés laboral en particular es el desequilibrio entre los anhelos de un individuo y la efectivización de sus condiciones de trabajo, es decir, la diferencia percibida entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo. Entre las emociones que se presentan en este ambiente de trabajo se encuentran rabia, indefensión, decepción, miedo, culpa, fracaso, tristeza, vergüenza, aislamiento, falta de sensibilidad y desánimo (Lazarus y Folkman, 1986). Todas ellas se relacionan directamente con el estrés.

El estrés laboral presenta características destacables, entre ellas, la gran variedad de condiciones organizacionales y ambientales que son capaces de

producir estrés, la multiplicidad de respuestas ante condiciones similares, la dificultad de poder determinar a futuro el grado de estrés en un individuo y los cambios en la conducta que provoca el estrés prolongado: ausentismo, enfermedad crónica, disminución de la productividad, demandas a la empresa, etc.

Los estresores laborales en general pueden clasificarse en seis categorías: cultura organizacional, estructura organizacional, el territorio, la tecnología, el liderazgo y el acoso psicológico (Gil-Monte y Peiró Silla, 1987).<sup>1</sup>

La cultura organizacional se refiere a cómo se interrelacionan las personas a través de la estructura, las políticas y metas que generan una atmósfera o clima. Implica la experiencia de trabajar en una organización que puede conllevar a un estilo de vivir el trabajo de manera relajada o por el contrario, un estilo muy tenso y orientado a las crisis. La cultura “produce” ambiente en relación a las conductas definidas como apropiadas o inapropiadas de sus miembros, valores compartidos y normas de sanción (formales o informales) en caso de que se afrente el status quo de la organización misma. La separación entre lo declarado y lo presentado en realidad son la principal fuente del estrés relacionado con esta condición (Lee, 2004).

Los estresores derivados de la estructura organizacional son fuente de estrés para el conjunto de los empleados. Usualmente, el mayor grado de burocratización de una estructura acarrea mayores dificultades para saltar los estamentos jerárquicos, produciéndose una mayor demora en la consecución de los objetivos laborales, cuando una parte o la totalidad del trabajo dependen del insumo provisto de otra área. Asimismo, se considera que cuanto mayor centralización y sistemas de control tenga una organización, mayor será la tendencia de los empleados a presentar problemas de estrés laboral (Gil-Monte y Peiró Silla, 1997).

Conociendo a los principales estresores y factores causales del estrés, queda describir las manifestaciones de estrés laboral a través de sus efectos

---

<sup>1</sup> Si bien creemos importante mencionar todos los estresores laborales sólo nos enfocaremos en aquellos que presentan relevancia para este trabajo de investigación.

subjetivos, conductuales, cognoscitivos, fisiológicos y organizacionales, de acuerdo con la clasificación de consecuencias propuesta por Cox (1978).

En particular en el estrés laboral los comportamientos que con más frecuencia se advierten en el análisis son: ansiedad, violencia y agresión, apatía, desgano, aburrimiento, falta de interés, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad y vergüenza, mal humor, estados de ánimo variables, poca estima de la persona, amenaza, tensión, presión, nerviosismo y aislamiento. Como se puede apreciar, se trata de un amplio espectro de sensaciones, posiciones y roles.

De los efectos subjetivos mencionados el que ha sido objeto de mayor estudio y del que más se conoce su impacto en las organizaciones es el relacionado con la depresión.

El estrés, pese a que se configura como una enfermedad que aparece por una psicomatización de los problemas, también tiene otros efectos negativos en la salud: por un lado, aumenta la propensión a las adicciones, pues se vuelve frecuente el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas. Algunas personas, además, somatizan el estrés con grandes ingestas de comida, lo que vuelve frecuente el desarrollo de la hipertensión, diabetes y obesidad. Cuando el estrés se encuentra en su etapa crítica, provoca que las personas se encuentren excitables, impulsivas, les cuesta expresarse, tienen risa nerviosa, temblores y sufren de intranquilidad. Todas estas características mencionadas con anterioridad se relacionan directamente con el estrés (Cox, 1978).

La indecisiones y mantener el foco en el trabajo, el olvidarse de las cosas y las fallas de memoria a corto plazo, problemas de aprendizaje, hipersensibilidad a la crítica, convencimiento de persecución y bloqueos mentales son algunos de los efectos cognoscitivos más comunes.

Las enfermedades cardíacas que se encuentran asociadas a la presión laboral (y con ello, a los altos niveles de estrés a los que se ven sometidos los trabajadores), hoy en día se encuentran bordeando cerca del 23%. En general, estas enfermedades se desatan por jornadas laborales muy extensas, por altos niveles de exigencia, entre otros factores (OIT, 2003).

Si mencionamos la forma en que se visualiza el estrés en las empresas, podemos ver que en general se manifiesta con altas tasas de ausencia al

trabajo, lo que se traduce en rotación constante de los puestos de trabajo; a esta realidad, hay que agregarle el desgaste de las relaciones laborales, aumento en la insatisfacción de los trabajadores así como baja productividad en general, sabotaje, robo hormiga y pérdida deliberada de tiempo (Lee, 2004).

### **3.3. Prevención del estrés laboral**

Para prevenir las situaciones de estrés laboral, existen varias estrategias, algunas relacionadas directamente con la salud de los trabajadores (como modificar sus hábitos, por ejemplo), pero hay otras que son intervenciones directas de la empresa. De hecho, sin ir más lejos, la empresa, en sus inicios, debiese incluir en su diseño todos los elementos que se relacionasen directamente con la jerarquías de los puestos de trabajo, lo cual además debe contemplar el entorno físico y social y cómo éstos podrían repercutir en la salud de los empleados.

En general, es interesante que las intervenciones se encuentren enfocadas hacia las estructuras mismas de organización y hacia el estilo de comunicación, donde el trabajador pueda ser parte de cada uno de los procesos determinativos y funcionales, para elaborar en conjunto políticas de prevención para los trabajadores, que se basen en “mejorar la comunicación, aumentar la participación de los trabajadores en las decisiones respecto al trabajo, mejorar las condiciones ambientales y considerar la variedad y estimulación en las tareas del trabajo.” (Mansilla y Favieres, 2011)

Otros de los aspectos importantes para prevenir el surgimiento del estrés es la aparición de todo tipo de apoyo hacia los trabajadores, lo cual ayuda a unir a los grupos de trabajo, generando dinámicas positivas que permiten reducir la vulnerabilidad al estrés y todos los efectos que conlleva. Dentro de estos factores se pueden considerar también, tal como lo ha hecho en su trabajo Hellriegel (2005), las competencias que debiese manejar un trabajador para desempeñar sus tareas de manera adecuada, lo cual puede llevarse a cabo a partir, en buena medida, de una correcta motivación por parte de los líderes de equipo.

Las medidas más factibles de implementar, por parte de las empresas, para evitar la aparición del estrés en sus trabajadores son:

- Creación de horarios de trabajos adecuados, que permitan que el individuo pueda desarrollar sin mayores conflictos tareas externas a la realidad laboral. En este sentido, es importante que a los trabajadores se les fijen horarios que no sean modificados constantemente.
- Es importante que se generen instancias participativas, donde los trabajadores desarrollen su creatividad para tener un desempeño mucho más positivo dentro de sus labores.
- Es importante determinar exigencias de trabajo compatibles con las capacidades de los trabajadores, para que se obtenga un resultado mucho más efectivo.
- Cada vez que se le encomienda una nueva tarea a un empleado, es importante ser enfático en la entrega correcta de la información para que haya una correcta ejecución de éstas.
- Además, es primordial que desde el comienzo de una tarea se determine, de manera clara y precisa, las responsabilidades que conlleva la tarea a realizar.
- Es importante que se desarrolle un área que permita la interacción social dentro de la empresa para que los trabajadores conformen una red de apoyo social y moral con sus colegas
- Por último, es importante que los superiores sean claros con los trabajadores sobre su estabilidad y posibilidad de desarrollo dentro de la empresa. (Mansilla y Favieres, 2011)

Si las empresas comprenden y consideran las medidas anteriormente propuestas, deben formular programas que se encuentren en relación con cada una de las habilidades humanas con las que cuentan los trabajadores, pues lo anterior permite que éste, frente a alguna emergencia o situación que solucionar, utilice todos los medios que se encuentren a sus alcance, lo que claramente evita que aparezcan situaciones de estrés.

Otras de las precauciones que se deben tener en cuenta es la correcta delimitación de las tareas y funciones que realizarán los trabajadores de acuerdo a cada una de las habilidades que corresponde. Esta precaución es sumamente necesaria para evitar que el trabajador se haga cargo de tareas que quizás por la función desempeñada no le corresponde.

Es interesante, además, que el área de recursos humanos se encuentre en constante sintonía con los trabajadores, para que puedan detectar las situaciones en que los empleados se encuentren al borde de caer en algún tipo de crisis psicológica. Como en todo orden social, la detección de los detonantes generadores del estrés puede disminuir considerablemente las tasas de desencadenamiento de éste. Algunas de las medidas que se recomiendan es crear instancias lúdicas (como juegos en equipo y celebraciones según corresponda) para que el grupo social que conforman los trabajadores se sienta con la confianza y el confort necesario para evitar cualquier situación angustiante (Mansilla y Favieres, 2011).

Como sabemos, un adecuado ambiente de trabajo permite disminuir las tasas de riesgos psicosociales, lo cual además permite tener cierto conocimiento y control de todas las condiciones de trabajo y de salud de cada uno de los componentes humanos de las empresas. Por último, también es importante que los líderes de una empresa tengan la sensibilidad necesaria para generar empatía con sus dependientes, lo que se traduce en entregar, de forma adecuada y según corresponda, toda la información que permita preparar y educar al personal.

Ahora, también debemos considerar que el estrés, muchas veces se gatilla en otras esferas, que no necesariamente están relacionadas con el trabajo, pero que claramente afectan esta dimensión. Algunas de las variables más interesantes de señalar son:

1. La dieta
2. Descanso
3. Ejercicio físico
4. La capacidad personal de resolución de problemas y toma de decisiones

5. Interpretación de situaciones y problemas
6. La autoestima
7. Las relaciones con los demás (pareja, amigos, compañeros, familia, etc.)

Como hemos dicho a lo largo de este apartado, es sumamente importante que para lograr disminuir los niveles de estrés, cada persona debe ser capaz de detectar todos los puntos que podrían ser parte de la problemática que potencia el proceso de estrés. Lo anterior permite dar cuenta de varios de los aspectos que pueden mejorarse para no llegar a situaciones límites. Para esto, es necesario tener en cuenta que cada sujeto percibe una situación de diversas formas, debido a la diversidad presente. En este sentido, uno de los primeros ejercicios que debiese hacer un individuo cuando percibe una actitud o situación que lo pudiese poner en riesgo, es identificar los grados de molestia e incomodidad que le producen algunas situaciones para, de esa forma, adaptarse de mejor manera al medio. Ahora, la empresa también debe contribuir a este espacio y crear estrategias que ayuden a disminuir los ambientes tensos. Algunas de éstos son:

- En primer lugar, es importante identificar los aspectos que el individuo entrega y que pueden ser interesantes para conseguir mayor productividad en la empresa.
- Eliminar todo aspecto que el sujeto considere negativo y que impida realizar de buena manera el trabajo
- Valorar las capacidades y habilidades de los trabajadores (Daza, 1994)

En general, estamos en un mundo sumamente exigente, que no se fija en las cualidades innatas de las personas, sino que se los considera como meras máquinas, cuyo fin único es producir, es decir, a nivel empresarial, se busca que los empleados tenga una mayor perspectiva de trabajo (es decir, que sean moldeables a las necesidades de la empresa y no a sus propias capacidades) y que sea proactivo en la recepción de información, para que le saque el mayor provecho posible. Estas disposiciones se vuelven sumamente negativas para el

individuo, generando situaciones de tensión (que extremadas, se convierten en estrés) debido a las “demandas del medio, que se configuran de manera excesiva, o por la carencia de conductas de afrontamiento o una inadecuada utilización de éstas” (Daza, 1994: 15).

Para que no se generen situaciones tensionales en el trabajo es importante no solo la disposición solidaria y empática que tenga la empresa hacia los trabajadores, sino que también estos últimos deben dar cuenta cuando su trabajo es excesivo, lo que debe evidenciar para que el ambiente laboral se desempeñe de buena manera. Ahora, muchas veces el individuo por diversas causas, no se siente con el poder de la decisión ni con las armas para tomar mejores determinaciones ni con el manejo emocional adecuado para cada situación, tomando actitudes más bien sometidas respecto a la jerarquía.

Ahora, si existe una identificación previa de la tensión, los empleados pueden tomar algunos consejos que los pueden llevar a solucionar sus problemas sin llegar a ningún tipo de extremo. Así,

La tensión puede controlarse bien modificando directamente la activación fisiológica inicial y su mantenimiento, o modificando los efectos que los pensamientos, situaciones o conductas... tienen sobre ellas. En el primer caso porque se controla directamente la propia activación del organismo; en el segundo, porque se reducen los agentes que instigan su aparición (Daza, 1994: 24).

Ahora, las técnicas que mencionaremos a continuación, son las utilizadas con mayor frecuencia y fueron creadas en el seno de la rehabilitación de problemas de comportamiento, las que permiten que el individuo se adapte de mejor manera frente a situaciones nuevas y desafiantes. Algunas de éstas son:

- Generales. Tienen el objetivo de incrementar en el individuo una serie de recursos personales de carácter genérico para hacer frente al estrés.
- Cognitivas. Su finalidad sería cambiar la forma de ver la situación (la percepción, la interpretación y evaluación del problema y de los recursos propios).

- Fisiológicas. Están encaminadas a reducir la activación fisiológica y el malestar emocional y físico consiguiente.
- Conductuales. Tienen como fin el promover conductas adaptativas: dotar al individuo de una serie de estrategias de comportamiento que le ayuden a afrontar un problema (Daza, 1994).

Pese a que las técnicas anteriormente referidas son fáciles de aplicar, es importante que un profesional determine cuál es la técnica más apropiada según el tipo de personalidad y la propensión a enfermedades psiquiátricas que tenga el empleado. Lo anterior, además, sirve para la correcta aplicación de la técnica.

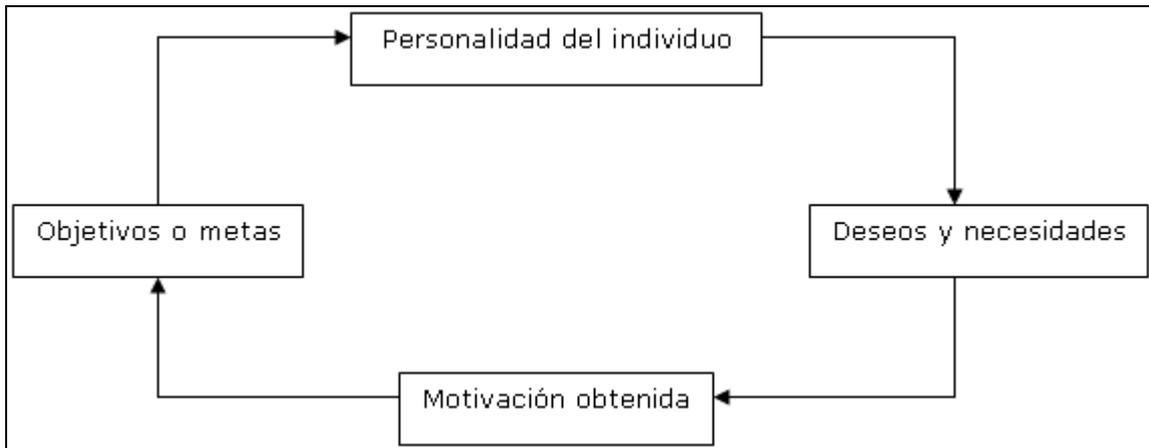
### **3.4. La motivación laboral**

Como ya hemos mencionado, la motivación laboral se configura como una herramienta central dentro de una empresa, pues ayuda a mejorar el desempeño del trabajador. Es importante que los altos mandos manejen, con la ayuda de especialistas en la materia, diversos incentivos para que los empleados realicen sus tareas con mayor convicción y motivación, lo que se traduce en el mejoramiento del rendimiento y la productividad dentro de la empresa. Claramente, la motivación se encuentra ligada con aspectos netamente personales pero si se tiene conciencia de éstos, es posible tener un manejo controlado de este aspecto (Ponce Portillo, 2006).

Debemos ser enfáticos sobre la motivación, pues ésta nace en un contexto específico, por lo cual, antes de realizar algún tipo de intervención, sería recomendable que un especialista pudiese tener un encuentro previo con los trabajadores para detectar expectativas y necesidades, para elaborar un plan de acción acorde a las proyecciones de los trabajadores.

La siguiente figura reflejará la forma en que se va configurando la motivación:

**Figura 1. El ciclo de la motivación.**



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

Este diagrama muestra el funcionamiento de la motivación, la cual se maneja de la siguiente manera:

1. **Personalidad del individuo:** es importante determinar el funcionamiento de ésta para así ver qué tipo de estrategia utilizar para poder tener una mejor respuesta.
2. **Deseos y necesidades:** como sabemos, cada una de las necesidades del ser humano pueden determinarse como básicas y personales. Las primeras, son aquellas sin las cuales no podríamos sobrevivir, es decir, alimento, hogar y vestuario. Las segundas, se expresan en los deseos que tenemos, lo cuales se encuentran acordes a nuestra personalidad y experiencia.
3. **Motivación obtenida:** tal como su nombre lo indica, se trata del tipo de motivación usada para conseguir el objetivo propuesto.
4. **Objetivos y metas:** en el momento en que se plantea una necesidad, se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograrla, surgiendo así la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta. Es importante mencionar que este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones (Ponce Portillo, 2006).

Ahora, por las razones mencionadas con anterioridad, es sumamente importante manejar una estrategia para lograr conseguir motivar a los trabajadores. Para conseguir esta tarea, es importante, que se reconozca a los individuos que necesitan motivación. Una vez que esto se haya realizado, es necesario, con la ayuda de un profesional, estudiar la conducta que tiene el trabajador tanto con su entorno laboral como en su vida emocional, lo cual dará como resultado un diagnóstico que nos ayude a determinar su personalidad y las necesidades que este individuo tiene. Luego de esta identificación es importante que se escoja el estímulo adecuado para la personalidad del individuo, lo cual potenciará su rendimiento. Una vez que se haya resuelto esta problemática, es importante que se haga un seguimiento al individuo para ver su evolución (Ponce Portillo, 2006)

La profesión docente es una de las más exigentes. Ya sea en los de más antigüedad con los desgastes que el ejercicio de una profesión por tantos años conlleva, como en los nuevos que se insertan al campo laboral, no contando con las técnicas o herramientas que los ayuden a afrontar los diversos problemas que surgen de la profesión. El estrés laboral y la falta de motivación en los docentes es una de las causas de baja laboral más importante, producto de la exigencia de un elevado grado de dedicación, implicación, idealismo y atención superiores al resto de las profesiones.

### **3.5 Glosario**

Los términos han sido adoptados del glosario realizado por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) – Prevención de Riesgos Laborales en el Año 2013 / 2014 (<http://prl.ceoe.es/en/public/pages/glosario>)

#### **Síndrome de burnout**

Se ha conceptualizado como un agotamiento físico y mental y se caracteriza por tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo. Se da específicamente en aquellas profesiones que mantienen un contacto directo y constante con personas que

son beneficiarias del propio trabajo (docentes, sanitarios, trabajadores sociales, etc.).

### **Estrés laboral**

Surge cuando las demandas del trabajo son altas, y al mismo tiempo, la capacidad de control de las mismas es baja. Y también se produce cuando existe un desequilibrio entre el alto esfuerzo (demandas, obligaciones, entre otras) y la baja recompensa (sueldo, estima, etc.).

### **Factor de riesgo psicosocial**

Conjunto de exigencias y características del trabajo, del ambiente laboral y de la organización, que al interaccionar con las capacidades, situación personal, expectativas, cultura, actitudes y necesidades del trabajador pueden incidir negativamente en su salud.

### **Falta de realización personal**

Es la tendencia a evaluarse a sí mismo y al propio trabajo de forma negativa, junto a la evitación de las relaciones interpersonales y profesionales, baja productividad e incapacidad para soportar la presión. Los afectados se reprochan no haber alcanzado los objetivos propuestos, con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima. Es una de las tres dimensiones del burnout.

### **Satisfacción laboral**

Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo, porque son satisfechas determinadas necesidades y ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico.

### **Motivación**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día, la motivación y el liderazgo son elementos importantes en la administración de personal por lo

que se requiere conocerlo y, más que ello, dominarlo, sólo así la empresa o entidad estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

### **Prevención**

Conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa o institución con el fin de evitar o disminuir los riesgos laborales y psicosociales derivados del trabajo. Podemos clasificar las disciplinas preventivas como técnicas médicas (Medicina del Trabajo) y técnicas no médicas (Seguridad en el trabajo, Higiene Industrial y Ergonomía y Psicología Aplicada).

## 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. Tipo y diseño de investigación

Se realizó una investigación cuali-cuantitativa, no experimental y correlacional, de fuentes primarias y retrospectiva. Se conformó una muestra no probabilística de 40 profesores de 4 escuelas de la Ciudad de Córdoba. Se aplicaron dos instrumentos: un cuestionario sobre motivación laboral a través de una entrevista personal y el cuestionario autoadministrado de la Escala de Maslach para el Síndrome del Docente Quemado o Burnout (Castro Santander, 2006; Seisdedos, 1997). Se implementaron los procedimientos analíticos sugeridos por tales autores.

### 4.2. Variables analizadas

Considerando los interrogantes y objetivos de investigación, en la siguiente tabla se presentan y caracterizan brevemente las variables analizadas en el estudio.

**Tabla 1. Variables analizadas en el estudio.**

Variable	Tipo			
	Escala	Valores	Causalidad	Origen
Motivación laboral	Cuantitativa ordinal	Categorica policotómica	Independiente	Atributiva
	Cualitativa nominal			

Variable	Tipo			
	Escala	Valores	Causalidad	Origen
<b>Estrés (desgaste profesional)</b>	Cuantitativa ordinal	Categórica policotómica	Independiente	Atributiva
	Cualitativa nominal			

Se aclara que la variabilidad asociada a la escala y valores en algunas variables responde a la diversidad de clases de datos y de métodos de análisis asociados, según se verá más adelante.

Por su parte, en la siguiente tabla se presenta la definición operacional de las distintas variables comentadas, considerando sus dimensiones, indicadores y categorías utilizadas para desarrollar el trabajo de campo.

**Tabla 2. Operacionalización de las variables analizadas.**

Variable	Dimensiones	Ítems	Alternativas de respuestas
Motivación laboral	Salario	Ítem 1: Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas	5=Sí 3=Poco 1=No
		Ítem 7: Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí	
		Ítem 10: Recibo algún incentivo por parte de la escuela (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho	
		Ítem 18: Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley	
		Ítem 19: Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo	
	Aspiraciones personales	Ítem 2: Creo que he elegido mal mi profesión	5=No 3=Poco 1=Sí
		Ítem 5: Deseo otro empleo, en lugar del actual	
		Ítem 6: El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño	5=Sí 3=Poco 1=No
		Ítem 9: La escuela donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional	
		Ítem 11: Creo que mi trabajo actual es interesante	
		Ítem 12: Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo	
		Ítem 17: Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades	
	Prestaciones	Ítem 3: Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales	
Ítem 4: Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas			
Seguridad	Ítem 8: Me siento seguro y estable en mi empleo		
Ambiente laboral	Ítem 13: Recibo un trato justo en mi trabajo		

Variable	Dimensiones	Ítems	Alternativas de respuestas
		Ítem 14: Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo	
		Ítem 15: Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo	
		Ítem 16: Mi trabajo es una fuente que me genera estrés	5=No 3=Poco 1=Sí
Estrés (desgaste profesional)	Cansancio emocional	Ítem 1: Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	0=Nunca 1=Pocas veces al año o menos 2=Una vez al mes o menos 3=Unas pocas veces al mes o menos 4=Una vez a la semana 5=Pocas veces a la semana 6=Todos los días
		Ítem 2: Me siento cansado al final de la jornada de trabajo	
		Ítem 3: Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar	
		Ítem 6: Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo	
		Ítem 8: Me siento "quemado" por mi trabajo	
		Ítem 13: Me siento frustrado en mi trabajo	
		Ítem 14: Creo que estoy trabajando demasiado	
		Ítem 16: Trabajar directamente con personas me produce estrés	
	Ítem 20: Me siento acabado		
	Despersonalización	Ítem 7: Trato muy eficazmente los problemas de los alumnos	
		Ítem 9: Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas	
		Ítem 12: Me siento muy activo	
		Ítem 17: Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis alumnos	
		Ítem 18: Me siento estimulado después de trabajar con mis alumnos	
Ítem 19: He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión/ tarea			

Variable	Dimensiones	Ítems	Alternativas de respuestas
		<p>Ítem 5: Trato a algunos alumnos como si fueran objetos impersonales</p> <p>Ítem 10: Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión/ tarea</p> <p>Ítem 11: Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente</p> <p>Ítem 15: Realmente no me preocupa lo que le ocurre a mis alumnos</p> <p>Ítem 22: Siento que los alumnos me culpan por alguno de sus problemas</p>	

### 4.3 Aplicación de instrumentos

El trabajo de campo comprende la implementación de dos instrumentos: por un lado, un cuestionario sobre motivación laboral a través de una entrevista personal; por otro, la Escala de Maslach para el Síndrome del Docente Quemado o Burnout, cuestionario autoadministrado.

El cuestionario sobre motivación laboral constituye la primera parte del Test de Motivación y Satisfacción Laboral diseñado y validado por García Peña, Pacas Lara y Ramírez Alas (2006), además de las partes de Satisfacción Laboral y Posición y Jerarquía en el Trabajo. De 35 ítems totales, la parte de Motivación Laboral está constituida por los 19 primeros, todos siendo preguntas de carácter cerrado con escalamiento de tipo Likert de 3 indicadores: Sí (Siempre), Poco (Término medio), No (Nunca o nada). Esta parte del cuestionario se complementa en 10-15 minutos.

Estos ítems se estructuran de la siguiente forma: Salario (ítems 1, 7, 10, 18 y 19), Prestaciones (ítems 3 y 4), Seguridad (ítem 8), Ambiente laboral (ítems 13, 14, 15 y 16) y Aspiraciones personales (ítems 2, 5, 6, 9, 11, 12 y 17). A continuación se conceptualizan brevemente cada una de ellas:

- Salario: se relaciona con lo que los empleados pueden adquirir con lo que ganan monetariamente, tanto en asociación con necesidades básicas como con aspectos de desarrollo personal.
- Prestaciones: se relaciona principalmente con las prestaciones sociales y aquellas de descanso.
- Seguridad: se relaciona con la percepción de estabilidad en el trabajo.
- Ambiente laboral: se relaciona con el clima vivenciado en el ambiente laboral, sea con superiores o con pares.
- Aspiraciones personales: se relaciona con la sensación de pertenencia al trabajo, las posibilidades de crecimiento, el estar a gusto con el desempeño, etc.

Los ítems, frases, se formularon de modo que a mayor acuerdo sobre la misma, mayor es la motivación del participante; salvo para los ítems 2, 5 y 16, formulados contrariamente, y en los cuales la escala de codificación se invierte (ver la tabla de operacionalización de las variables). *Ver anexo A.*

Siendo que los autores del cuestionario informaron adecuadas fiabilidad (coeficiente de correlación=0,914 y estadístico F=1,17) y validez (según criterio de una Licenciado en Psicología de la Universidad de El Salvador), la recolección de datos a partir del cuestionario se efectuó siguiendo las recomendaciones indicadas en el estudio de García Peña y otros (2006), según se discrimina la interpretación de las respuestas para codificar adecuadamente.

Por su parte, la Escala de Maslach para el Síndrome del Docente Quemado o Burnout refiere a una adaptación para el ámbito de enseñanza del Maslach Bournout Inventory (MBI), utilizada en este estudio según se encuentra publicada en el libro de Castro Santander (Castro Santander, 2007). La escala permite valorar el nivel del síndrome de Burnout a partir de afirmaciones sobre los sentimientos y pensamientos de los docentes con relación a la interacción con el trabajo.

El cuestionario autoadministrado y complementado en 10-15 minutos, está constituido por 22 ítems cerrados con escalamiento tipo Likert (sus alternativas de respuestas son: Nunca, Pocas veces al año o menos, Una vez al mes o menos, Unas pocas veces al mes o menos, Una vez a la semana, Pocas veces a la semana y Todos los días).

Los 22 ítems se dividen en: cansancio emocional (ítems 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20), despersonalización (ítems 5, 10, 11, 15 y 22) y realización personal (ítems 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 y 21). A continuación se conceptualizan brevemente cada uno:

- Cansancio emocional: vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas propias del trabajo.
- Despersonalización: grado asociado a actitudes de frialdad y distanciamiento.

- Realización personal: sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo.

Las primeras dos escalas incluyen ítems en los que a mayor puntuación mayor es la probabilidad de padecer del síndrome; por su parte, la tercera se encuentra formulada contrariamente, aunque sin cambios en la codificación de las categorías (ver la tabla de operacionalización de las variables). De acuerdo con Castro Santander (2007) el cuestionario posee una elevada consistencia interna y una fiabilidad del orden de 0,9. *Ver anexo B.*

#### **4.4. Muestra, unidad de análisis y criterios de selección**

La muestra estuvo conformada por 40 profesores de secundaria de 4 escuelas en la Ciudad de Córdoba (excluyendo Gran Córdoba)

Por su parte, la unidad de análisis estuvo representada por cada docente ante el proceso de recolección de datos y por grupos de docentes ante el proceso de análisis de la información. Estos grupos fueron definidos según categorías etarias, sexo, área de enseñanza y tipo de institución en la que se desempeña.

La muestra del estudio se conformó mediante un procedimiento no probabilístico, intencional e incidental efectuando control sobre una de las variables de definición grupal: el tipo de institución. Se incluyeron 10 profesores de 4 colegios secundarios (estas instituciones han sido seleccionadas aleatoriamente mediante sorteo): 2 instituciones de gestión privada y 2 instituciones de gestión estatal. En este sentido, se partió de un total de 40 participantes, 20 que se desempeñaron en escuelas privadas y 20 en escuelas públicas, el trabajo de campo refiere a la institución donde se efectuó (es decir, no se consideró la posibilidad de que algún docente trabajara en más de una escuela, sea en dos o más del mismo o distinto tipo).

La selección intencional de los profesores estuvo guiada por los siguientes criterios de selección.

**Tabla 3. Criterios de inclusión y de exclusión para los participantes del estudio.**

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Docente adulto de cualquier sexo	Falta de consentimiento válidamente informado de carácter verbal
Docente que se desempeñe en una institución de gestión privada o pública al momento del trabajo de campo	Docente que se desempeñe en escuelas de Gran Córdoba
Docente matriculado y apto para desempeñarse como tal en la Ciudad de Córdoba	Docente con diagnóstico y/o tratamiento actual de trastornos psiquiátricos y/o enfermedades crónicas que condicionen física y psicológicamente su labor
Docente con antigüedad $\geq 6$ meses en la institución educativa sobre la cual se realiza el trabajo de campo	Docente con diagnóstico y/o tratamiento actual de enfermedades crónicas que condicionen física y psicológicamente su labor (excluyendo los trastornos psiquiátricos)

#### 4.5. Recolección de datos

Como primera instancia en el proceso de recolección de datos, los profesores participantes fueron seleccionados intencional e incidentalmente al acudir a las escuelas elegidas por sorteo. Esta selección solo fue regida por la cantidad de docentes a incluir por tipo de escuela: se acudió a la misma, se solicitó permiso a las autoridades correspondientes (informando las intenciones del analista y los objetivos del estudio) y se indagó a los potenciales participantes sobre el deseo de completar el trabajo de campo. En los casos en que se obtuvo tal consentimiento, se acordó el día y horario de su conveniencia para brindar la información requerida.

En tales encuentros, el trabajo de campo abarcó la confección de dos instrumentos: por un lado, un cuestionario sobre motivación laboral a través de una entrevista personal; por otro, la Escala de Maslach para el Síndrome del Docente Quemado o Burnout, cuestionario autoadministrado.

El cuestionario sobre motivación laboral constituye la primera parte del Test de Motivación y Satisfacción Laboral diseñado y validado por García Peña, Pacas Lara y Ramírez Alas (2006), además de las partes de Satisfacción Laboral y Posición y Jerarquía en el Trabajo. De 35 ítems totales, la parte de Motivación Laboral está constituida por los 19 primeros, todas son preguntas de carácter cerrado con escalamiento de tipo Likert de 3 alternativas de respuestas: Sí (Siempre), Poco (Término medio), No (Nunca o nada). Esta parte del cuestionario se complementa en 10-15 minutos (Anexo A).

Estos ítems se estructuran en: Salario (ítems 1, 7, 10, 18 y 19), Prestaciones (ítems 3 y 4), Seguridad (ítem 8), Ambiente laboral (ítems 13, 14, 15 y 16) y Aspiraciones personales (ítems 2, 5, 6, 9, 11, 12 y 17). A continuación se conceptualizan brevemente:

- Salario: se relaciona con lo que los empleados pueden adquirir con lo que ganan monetariamente, tanto en asociación con necesidades básicas como con aspectos de desarrollo personal.
- Prestaciones: se relaciona principalmente con las prestaciones sociales y aquellas de descanso.
- Seguridad: se relaciona con la sensación de estabilidad en el trabajo
- Ambiente laboral: se relaciona con el clima vivenciado en el ambiente laboral, sea con superiores o con pares.
- Aspiraciones personales: se relaciona con la sensación de pertenencia al trabajo, las posibilidades de crecimiento, el estar a gusto con el desempeño, etc.

Los ítems, frases, se formularon de modo que a mayor acuerdo sobre la misma, mayor es la motivación del participante; salvo para los ítems 2, 5 y 16,

formulados contrariamente, y en los cuales la escala de codificación se invierte (ver la tabla de operacionalización de las variables).

Por su parte, la Escala de Maslach para el Síndrome del Docente Quemado o Burnout refiere a una adaptación para el ámbito de enseñanza del Maslach Bournout Inventory (MBI), utilizada en este estudio según se encuentra publicada en el libro de Castro Santander (2007). La escala permite valorar el nivel del síndrome de Burnout a partir de afirmaciones sobre los sentimientos y pensamientos de los docentes con relación a la interacción con el trabajo. De acuerdo con Castro Santander (2007), el cuestionario posee una elevada consistencia interna y una fiabilidad del orden de 0,9.

#### **4.6. Análisis de datos**

Para el análisis de los datos recolectados a través de los dos instrumentos, primero se conformaron respectivas matrices de datos (una para cada fuente) a partir de la utilización del programa SPSS versión 15.0 para Windows.

En relación al cuestionario de motivación laboral, se siguió el procedimiento analítico indicado por García Peña y otros (2006), a lo que se añadió ciertas pautas ajustadas al presente estudio, según se indica secuencialmente a continuación:

1. Cálculo de puntajes totales por profesor, por grupo de profesores (sexo, edad, área de enseñanza y tipo de institución en la que enseña) y por el ítem global y subítems específica, al sumar los valores de cada ítem, según las siguientes equivalencias: Sí=5, Poco=3 y No=1. Esto último fue válido para todos los ítems salvo para aquellos en los que las frases fueron formuladas de manera inversa a una mayor presencia de motivación (ítems 2, 5 y 16) y en los cuales las codificaciones se invirtieron.
2. Cálculo de valores porcentuales asociados a los anteriores puntajes, considerando como total el puntaje máximo posible según cantidad de ítems y de participantes. Estos valores porcentuales obrarían como

método de normalización de los puntajes calculados inicialmente, para así poder comparar las distintas subítems entre grupos de docentes.

3. Categorización de los valores porcentuales según los siguientes criterios:

- Muy motivado=80-100%.
- Medianamente motivado= $\geq 45\%$  y  $< 80\%$ .
- Poco motivado= $\geq 0\%$  y  $< 45\%$ .

Por su parte, respecto de la Escala de Maslach para el Síndrome del Docente Quemado o Burnout también se siguió un procedimiento estandarizado, según es sugerido por autores como Castro Santander (2007). No obstante, también se agregaron instancias de análisis válidas para el presente estudio. Vale la siguiente secuencia analítica:

1. Cálculo de puntajes totales por profesor y subítem específico, al sumar los valores de cada ítem, según las siguientes equivalencias: Nada=0, Pocas veces al año o menos=1, Una vez al mes o menos=2, Unas pocas veces al mes o menos=3, Una vez a la semana=4, Pocas veces a la semana=5 y Todos los días=6. Se parte de la relación que los ítems de cansancio emocional y despersonalización presentan puntajes directamente proporcional a la presencia del síndrome de Burnout, mientras que el ítem de realización personal lo hace de manera inversa.
2. Si bien actualmente se afirma que no existen puntos de corte a nivel clínico, suelen considerarse como puntuaciones bajas aquellas correspondientes al rango de percentiles 1-33, intermedias aquellas del rango 34-66 y altas entre los percentiles 34-99 (Castro Santander, 2007; Seisdedos, 1997). No obstante, ante la ausencia de un baremo específico para la población analizada, se calcularon particularmente estos percentiles para las series de datos obtenidas, considerando que las subescalas de cansancio emocional y despersonalización definen la presencia del síndrome de Burnout ante puntuaciones altas (valores máximos de 54 y 30) y la subescala de realización personal, ante puntuaciones bajas (valor máximo de 48).

3. ANOVA basado en la mediana considerando como variable dependiente las anteriores codificaciones (variable cualitativa nominal y categórica) y como factores la edad, sexo, área de enseñanza y tipo de institución donde enseña de los participantes (Guisande González, Barreiro Felpeto, Maneiro Estraviz, Riveiro Alarcón, & Vergara Castaño, 2006). Se aclara que estos análisis inferenciales no pudieron realizarse para el anterior cuestionario dado que los datos se analizaron a nivel total por cada escala o subescala, en la Escala de Maslach considerándose los valores particulares de cada docente.

Para todas las pruebas estadísticas inferenciales se usó un nivel de significación menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ).

## **5. RESULTADOS**

### **5.1. Datos sociodemográficos**

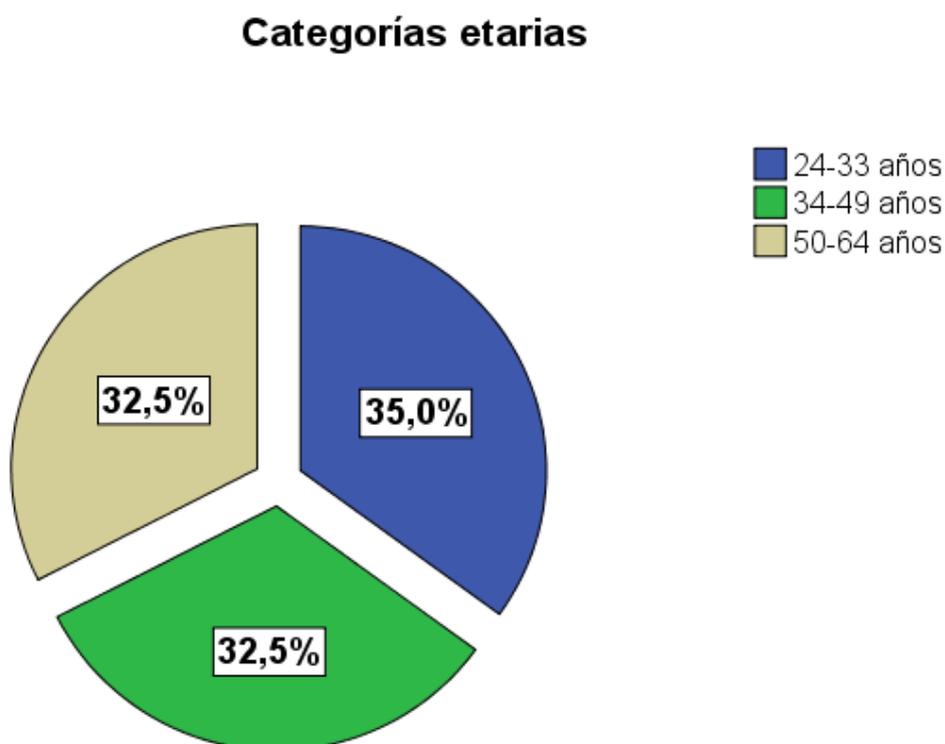
Previamente a la presentación de los datos propios de la motivación laboral y el estrés medido como desgaste profesional, se caracterizaron brevemente y descriptivamente las dimensiones de la variable interventora del estudio, es decir, en relación a los aspectos sociodemográficos de los profesores de escuelas secundarias de la Ciudad de Córdoba.

Primero se recuerda que el factor que hizo al tipo de institución donde el docente enseña obró como medio favorecedor de validez interna del estudio, en tanto la asignación equivalente entre aquellos profesores pertenecientes a escuelas públicas y aquellos pertenecientes a escuelas privadas. No obstante ello, todos los factores sociodemográficos se consideraron individualmente sobre el total de la muestra; es decir, no efectuando cruzamientos entre ellos.

Respecto de la edad sobre el total de participantes adultos, se halló una media=41,85 años (intervalo de confianza al 95% -IC 95%-=37,87-45,86 años), desviación típica (Dt)=12,532 años, mínimo=24 años y máximo=64 años.

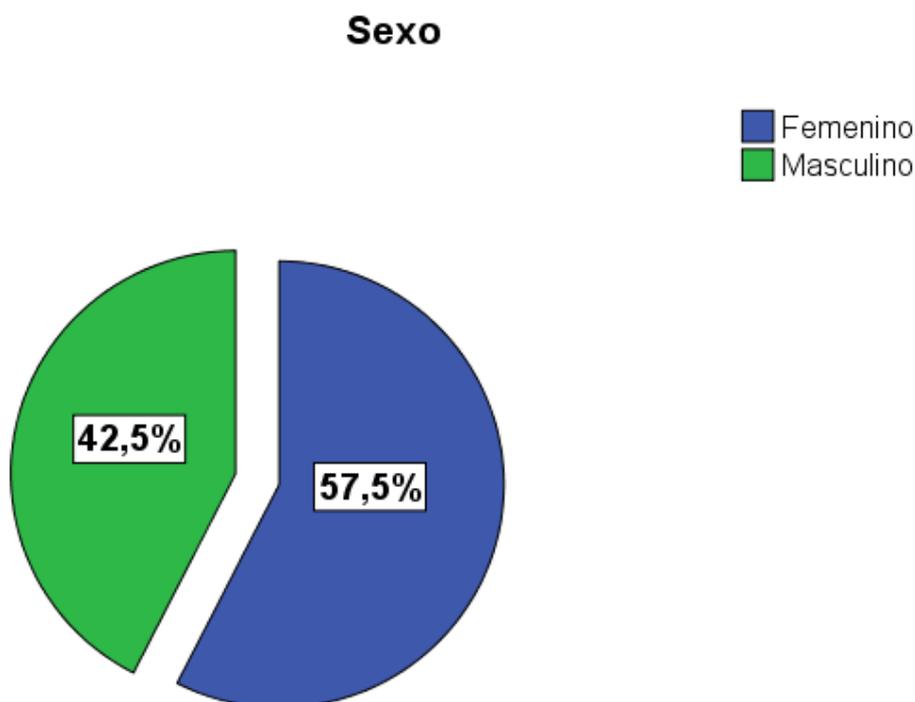
Sobre este rango total de edad (40 años) se determinaron a priori 3 categorías etarias a priori mediante el cálculo de los percentiles 33 y 66, para así contar con un factor que luego permita discriminar los datos sobre motivación laboral y síndrome de Burnout. De esta manera, se obtuvieron los siguientes rangos de edades: 24-33 años, 34-49 años y 50-64 años. Estos rangos se correspondieron, como podría estipularse, con una distribución similar de docentes (14, 13 y 13, respectivamente), ello asociándose con la ausencia de diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0,05$ ) desde la prueba de chi-cuadrado ( $\chi^2=0,050$ ;  $p=0,975$ ; 2 grados de libertad -gl). En la siguiente figura se representan los valores porcentuales de tales datos etarios.

**Figura 2. Porcentuales asociados a las categorías etarias de los docentes.**



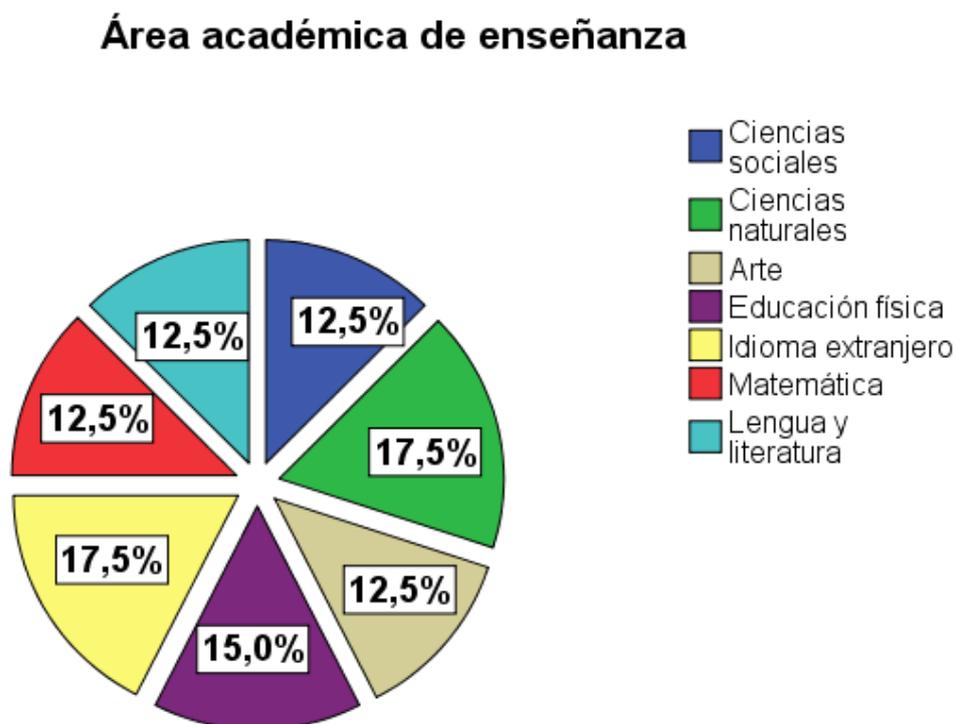
Respecto del sexo, si bien se halló una ligeramente mayor cantidad de docentes mujeres (23) en comparación con aquellos varones (17), ello no se asoció con diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0,05$ ) ( $\chi^2=0,900$ ;  $p=0,343$ ; 1 gl), según se representa en la siguiente figura.

**Figura 3. Porcentuales asociados al género de los docentes.**



Finalmente, al considerar el área académica de enseñanza, también se hallaron similares valores entre las distintas áreas: Ciencias sociales (5), Ciencias naturales (7), Arte (5), Educación física (6), Idioma extranjero (7), Matemática (5) y Lengua y literatura (5); esto no produjo diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0,05$ ) ( $\chi^2=0,950$ ;  $p=0,987$ ; 6 gl). En la siguiente figura se representan los valores porcentuales asociados.

Figura 4. Porcentuales asociados al área de enseñanza de los docentes.



En este sentido, los distintos aspectos sociodemográficos son representados adecuados factores para futuras discriminaciones de resultados.

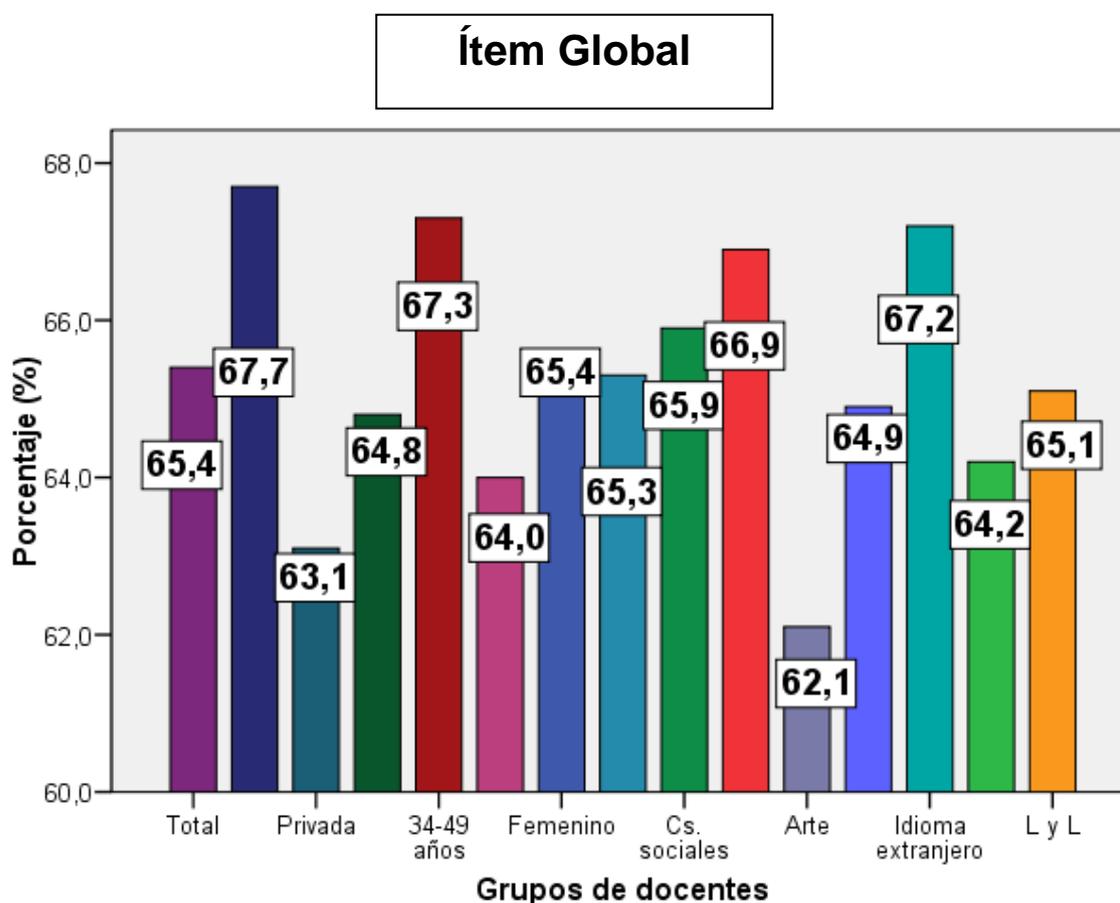
## 5.2. Motivación laboral

De acuerdo con el procedimiento analítico descrito en la sección anterior, solo respecto del ítem Salario y en los docentes de 34-49 años pudo hallarse estar muy motivados; otro resultado particular se asoció con el ítem Seguridad y los docentes de matemática, estando poco motivados. El resto de los casos, considerando el ítem Global, las distintas subítems y los diferentes grupos de docentes, se hallaron medianamente motivados.

En el Anexo C se presentan, primero, la matriz de datos con las respectivas respuestas codificadas por ítem y docente; segundo, los puntajes totales por docente e ítem y subítem; finalmente, los puntajes totales, los valores porcentuales y categorías de motivación asociadas, para el ítem Global y las diferentes subítems, considerando la discriminación por grupo de profesores: total, de escuelas públicas o privadas, de diferentes edades y sexo, y de distintas áreas de enseñanza.

Respecto del ítem Global, todos los valores porcentuales se mantuvieron dentro del rango 62,1-67,7% (medianamente motivados), los mayores correspondiéndose con los docentes de escuelas públicas, los docentes del área de idioma extranjero y aquellos de 34-49 años, según se presenta en la siguiente figura.

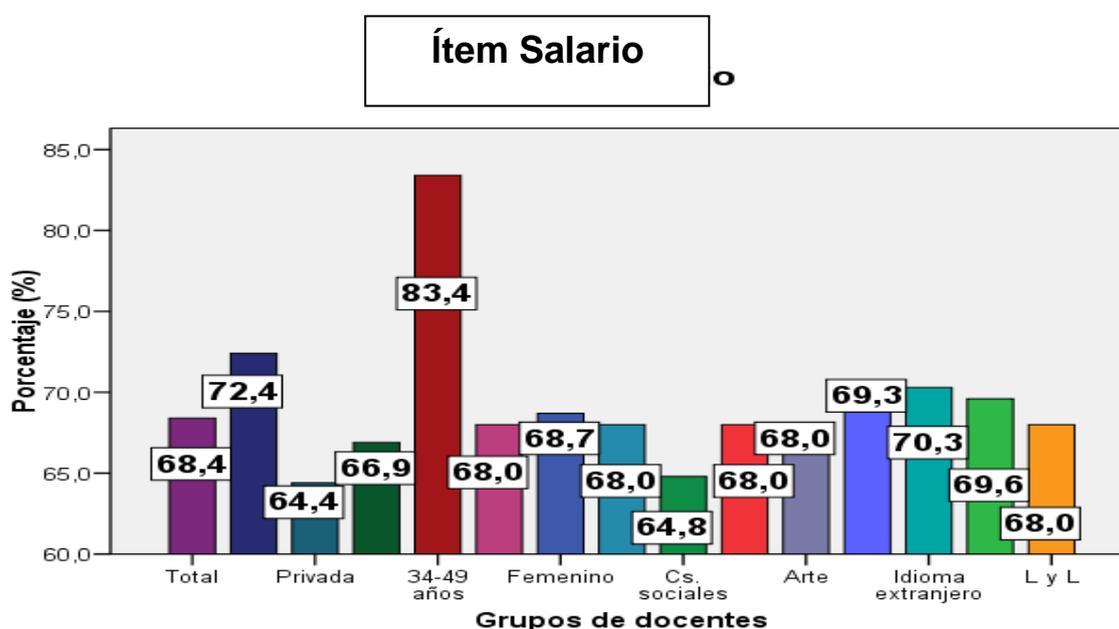
**Figura 5. Porcentuales asociados al nivel de motivación para el ítem Global, según distintos grupos de docentes.**



Nota: Si bien no se dispone de los nombres de los distintos grupos de docentes (por limitaciones de espacio), debe leerse la siguiente secuencia: Total, Institución de gestión pública, Institución de gestión privada, 24-33 años, 34-49 años, 50-64 años, Femenino, Masculino, Ciencias sociales, Ciencias naturales, Arte, Educación física, Idioma extranjero, Matemática y Lengua y literatura (L y L).

Respecto al ítem Salario, todos los valores porcentuales se mantuvieron dentro del rango 64,4-72,4% (medianamente motivados), salvo por el correspondiente a los docentes de 34-49 años (muy motivados). Por su parte, otros mayores valores se asociaron con los docentes de escuelas públicas y los docentes del área de idioma extranjero, al igual que para el ítem Global, según se presenta en la siguiente figura.

**Figura 6. Porcentuales asociados al nivel de motivación para el ítem Salario, según distintos grupos de docentes.**



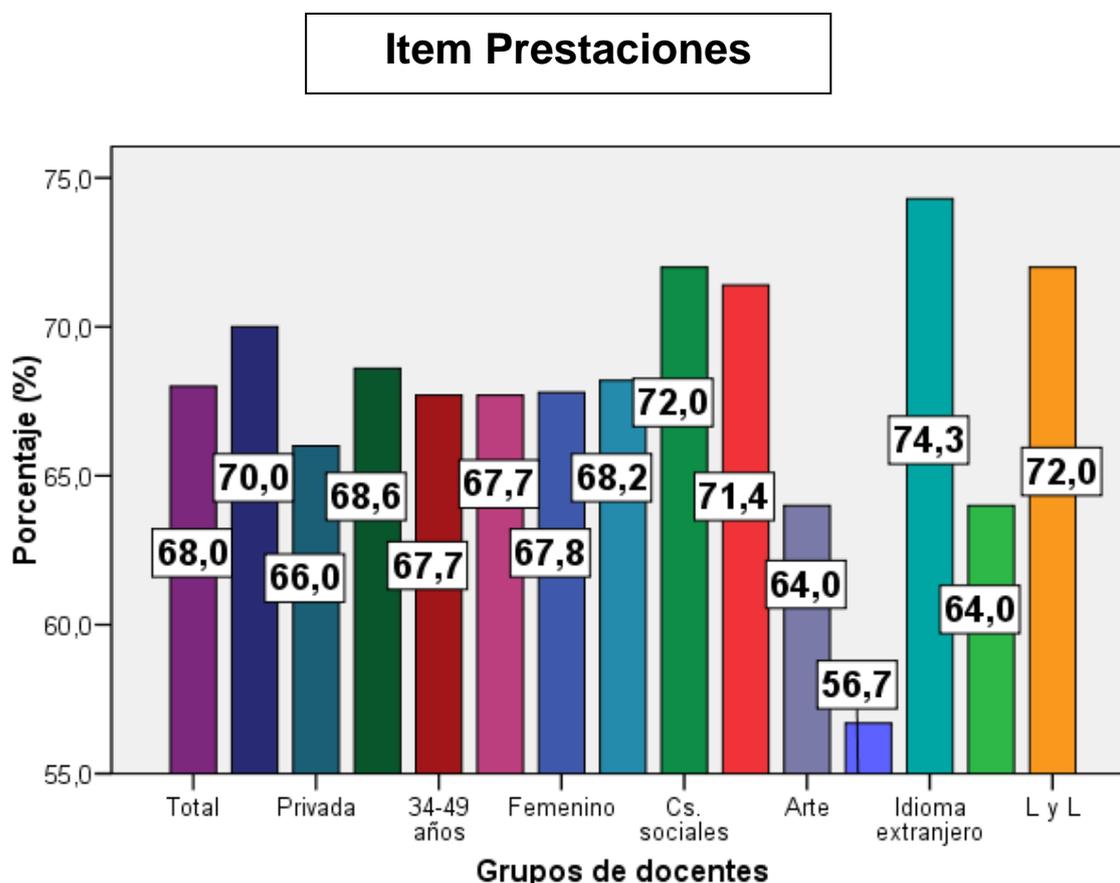
Nota: Si bien no se dispone de los nombres de los distintos grupos de docentes (por limitaciones de espacio), debe leerse la siguiente secuencia: Total, Institución de gestión pública, Institución de gestión privada, 24-33 años, 34-49 años, 50-64 años, Femenino,

*Masculino, Ciencias sociales, Ciencias naturales, Arte, Educación física, Idioma extranjero, Matemática y Lengua y literatura (L y L).*

Estos resultados pueden relacionarse con las necesidades fisiológicas de Maslow (1954) o las de existencia de Aldefer (1970). Según estos resultados las mismas se hallan cubiertas o medianamente cubiertas dado que a partir de la motivación media o alta en torno al salario se puede inferir que el mismo alcanza para cubrir las necesidades más básicas expuestas por las teorías de los autores recientemente mencionados.

Respecto del ítem Prestaciones, todos los valores porcentuales se ubicaron dentro del rango 56,7-74,3% (medianamente motivados), los mayores correspondiéndose con los docentes de escuelas públicas, los docentes de las áreas de idioma extranjero, lengua y literatura, ciencias sociales y ciencias naturales, y aquellos de varones de 24-33 años, según se presenta en la siguiente figura. Al igual que en el ítem Salario, el ítem Prestaciones se relaciona con los niveles más bajos de la pirámide de Maslow (1954) o de la teoría de Aldefer (1970). En otras palabras, las prestaciones sociales, como por ejemplo la obra social, y las de descanso, como las vacaciones, no hacen más que contribuir a la buena salud física y psicológica de los hombres.

**Figura 7. Porcentuales asociados al nivel de motivación para el ítem Prestaciones, según distintos grupos de docentes.**

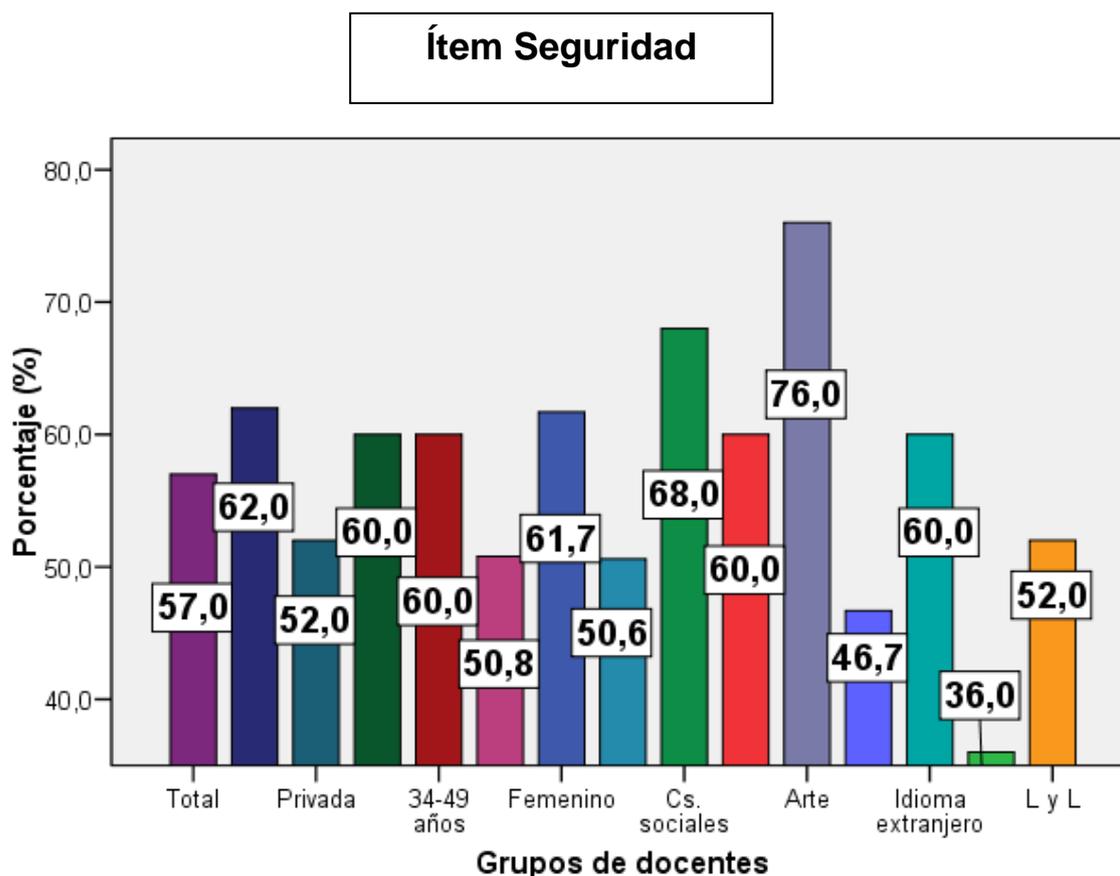


*Nota: Si bien no se dispone de los nombres de los distintos grupos de docentes (por limitaciones de espacio), debe leerse la siguiente secuencia: Total, Institución de gestión pública, Institución de gestión privada, 24-33 años, 34-49 años, 50-64 años, Femenino, Masculino, Ciencias sociales, Ciencias naturales, Arte, Educación física, Idioma extranjero, Matemática y Lengua y literatura (L y L).*

Respecto al ítem Seguridad, todos los valores porcentuales se ubicaron dentro del rango 46,7-76,0% (medianamente motivados), salvo por el correspondiente a los docentes de matemática (poco motivados). Por su parte, otros mayores valores se asociaron con los docentes de escuelas públicas, los docentes de

las áreas de ciencias sociales y arte, y aquellas de mujeres, según se presenta en la siguiente figura.

**Figura 8. Porcentuales asociados al nivel de motivación para el ítem Seguridad, según distintos grupos de docentes.**



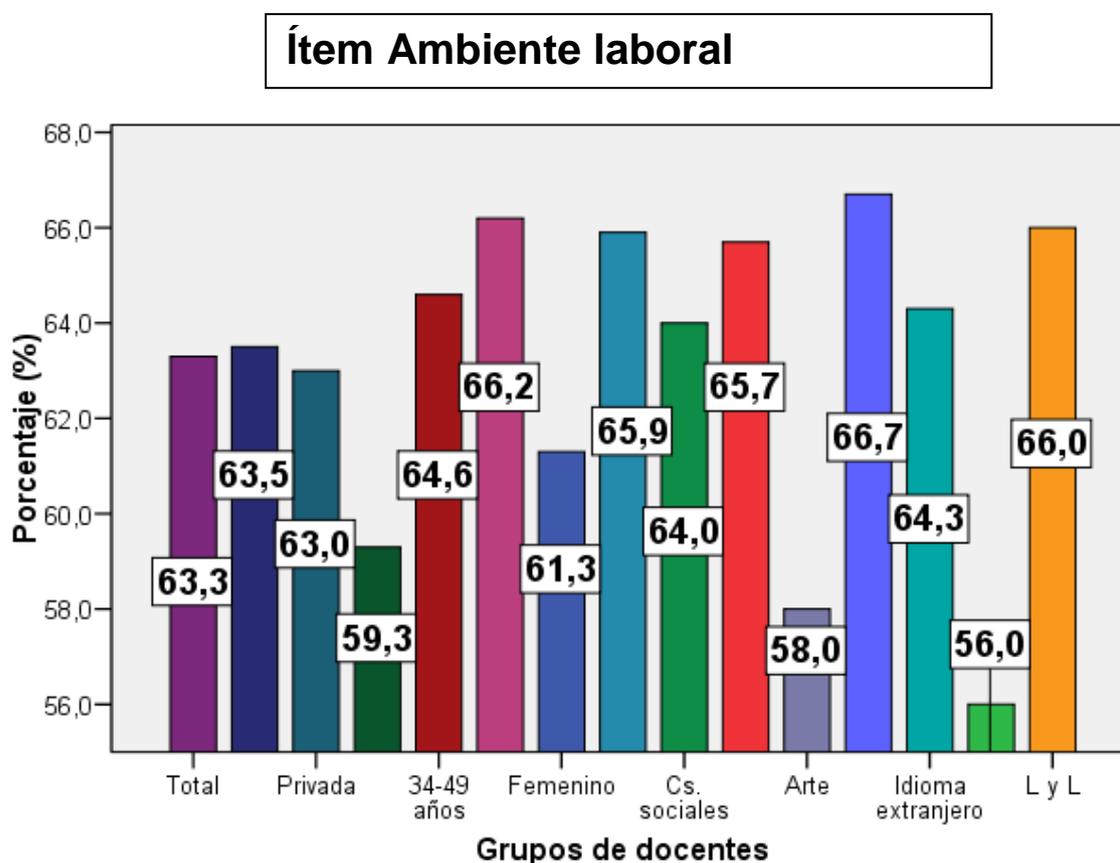
*Nota: Si bien no se dispone de los nombres de los distintos grupos de docentes (por limitaciones de espacio), debe leerse la siguiente secuencia: Total, Institución de gestión pública, Institución de gestión privada, 24-33 años, 34-49 años, 50-64 años, Femenino, Masculino, Ciencias sociales, Ciencias naturales, Arte, Educación física, Idioma extranjero, Matemática y Lengua y literatura (L y L).*

Tal como se puede observar, esta subítem es una de las que ha dado valores más negativos. Así, se registra cierto temor por algunos docentes frente a la estabilidad de su labor. Este hecho se puede relacionar una vez más con las

necesidades fisiológicas y/o de seguridad de Maslow (1954) o las existenciales de Aldefer (1970). Con esto queremos decir que la inestabilidad del ambiente laboral y la posible pérdida de trabajo atenta contra las necesidades más básicas como por ejemplo la de nutrición o vivienda.

Respecto del ítem Ambiente laboral, todos los valores porcentuales se ubicaron dentro del rango 56,0-66,7% (medianamente motivados), los mayores correspondiéndose con los docentes de las áreas de ciencias naturales, educación física y lengua y literatura, y aquellos de varones de 50-64 años. Este punto puede vincularse con los postulados sobre cultura organizacional (Lee, 2004) que se refieren a la manera en que se interrelacionan las personas a través de la estructura, las políticas y metas que generan una atmósfera o clima. La cultura organizacional implica la experiencia de trabajar en una organización que puede conllevar a un estilo de vivir el trabajo de manera relajada o por el contrario, un estilo muy tenso y orientado a las crisis. Así se puede observar que el ambiente laboral dista de la perfección y que se deben introducir cambios para que los profesores puedan disminuir sus niveles de burn out.

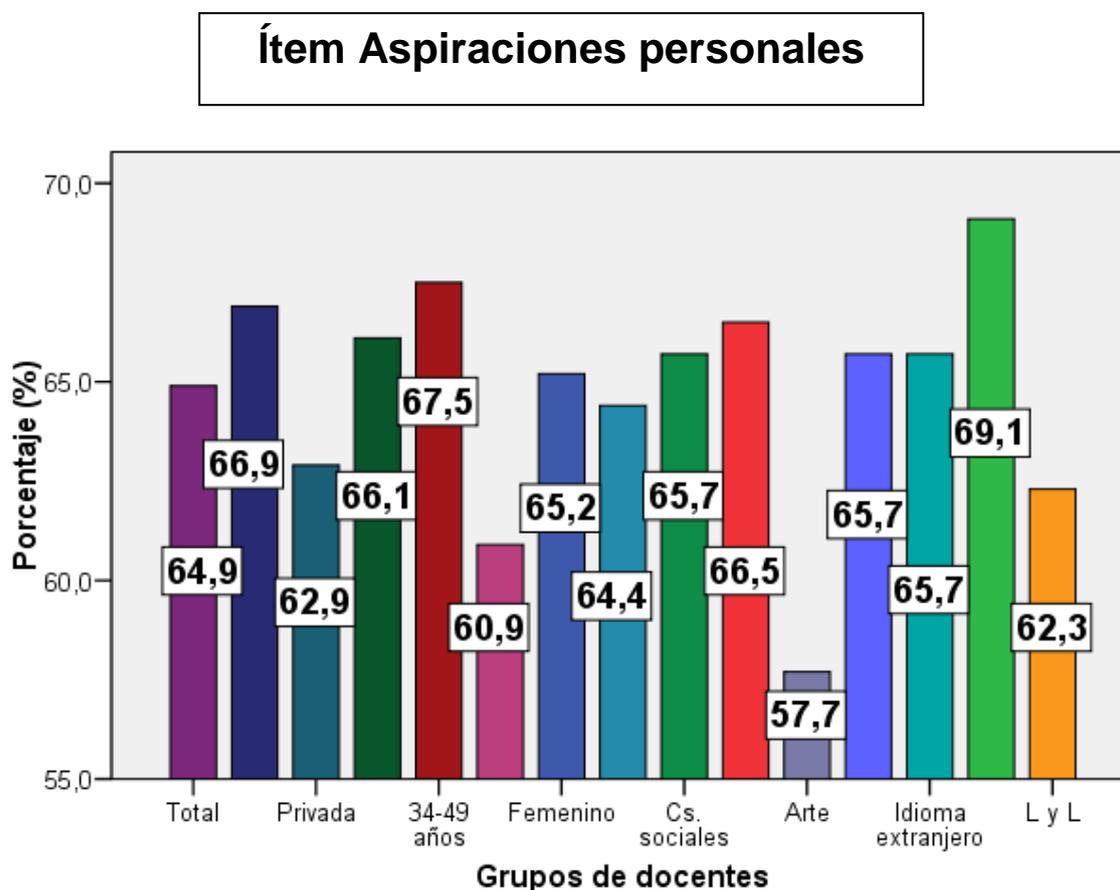
**Figura 9. Porcentuales asociados al nivel de motivación para el ítem Ambiente laboral, según distintos grupos de docentes.**



*Nota: Si bien no se dispone de los nombres de los distintos grupos de docentes (por limitaciones de espacio), debe leerse la siguiente secuencia: Total, Institución de gestión pública, Institución de gestión privada, 24-33 años, 34-49 años, 50-64 años, Femenino, Masculino, Ciencias sociales, Ciencias naturales, Arte, Educación física, Idioma extranjero, Matemática y Lengua y literatura (L y L).*

Respecto de al ítem Aspiraciones personales, todos los valores porcentuales se ubicaron dentro del rango 57,7-69,1% (medianamente motivados), los mayores correspondiéndose con los docentes de escuelas públicas, los docentes de las áreas de ciencias naturales y matemática, y aquellas de mujeres de 34-49 años, según se presenta en la siguiente figura.

**Figura 10. Porcentuales asociados al nivel de motivación para el ítem Aspiraciones personales, según distintos grupos de docentes.**



*Nota: Si bien no se dispone de los nombres de los distintos grupos de docentes (por limitaciones de espacio), debe leerse la siguiente secuencia: Total, Institución de gestión pública, Institución de gestión privada, 24-33 años, 34-49 años, 50-64 años, Femenino, Masculino, Ciencias sociales, Ciencias naturales, Arte, Educación física, Idioma extranjero, Matemática y Lengua y literatura (L y L).*

En este sentido, si bien para todos los casos (grupos de docentes e ítem y subítems) los resultados indicaron que los participantes se encuentran medianamente motivados (salvo dos datos particulares, según ya se indicó), pudo identificarse cierta tendencia hacia la elevada motivación, esta correspondiéndose con los docentes femeninos de 34-49 años, de escuelas

públicas y de las áreas de enseñanza de ciencias naturales, idioma extranjero y lengua y literatura.

Esta subítem se puede vincular a múltiples factores que operan en diversos niveles. Así a nivel grupal se puede vincular con los dichos sobre la cultura organizacional de Lee (2004) en lo referente al ambiente laboral como así también se pueden relacionar con un nivel más personal como las necesidades de crecimiento de Aldefer (1970), los factores de crecimiento de Herzberg (1966), las necesidades de logro de Mc Clelland (1961) o las más altas en la pirámide de Maslow (1954) como las de estima y autorrealización.

### **5.3. Estrés (desgaste profesional, síndrome de Burnout)**

De acuerdo con el procedimiento analítico implementado, se obtuvieron puntajes brutos por cada frase de la Escala de Maslach y totales sobre cada subescala, según se presentan en el Anexo D.

Las codificaciones respectivas se efectuaron considerando los valores percentiles informados en la siguiente tabla.

**Tabla 4. Puntos de corte utilizados en la Escala de Maslach según valores percentiles por ítem.**

Ítem	Puntos de corte	
	Percentil 33	Percentil 66
Cansancio emocional	32,00	35,00
Despersonalización	12,00	14,00
Realización personal	20,00	23,06

En este sentido, en la siguiente tabla se presentan los rangos de puntuaciones utilizados para codificar el nivel de Burnout por cada ítem.

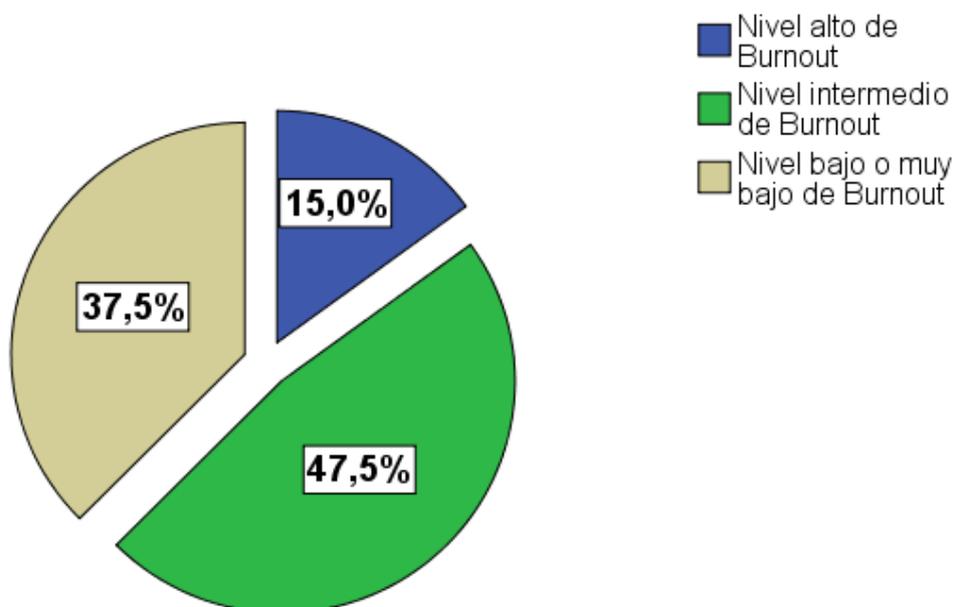
**Tabla 5. Rangos de puntuaciones y categorías de nivel del síndrome de Burnout según ítems.**

Ítems	Nivel de Burnout		
	Alto	Intermedio	Bajo o muy bajo
Cansancio emocional	36-54	33-35	0-32
Despersonalización	15-30	13-14	0-12
Realización personal	0-20	21-23	24-48

De esta manera, para el ítem Cansancio emocional se obtuvo una mayor cantidad de docentes con nivel intermedio del síndrome de Burnout (19), seguida por aquellos con nivel bajo o muy bajo (15) y, finalmente, por aquellos con nivel alto (6), estos resultados asociándose con diferencias estadísticamente significativas ( $p < 0,05$ ) ( $\chi^2=6,650$ ;  $p=0,036$ ; 2 gl), en tanto las mayores y significativas cantidades de docentes con niveles intermedio y bajo o muy bajo, al hallar equivalencia estadística ( $p < 0,05$ ) entre tales alternativas ( $\chi^2=0,471$ ;  $p=0,0493$ ; 1 gl). Los datos de frecuencia asociados se representan en la siguiente figura.

**Figura 11. Porcentuales asociados al nivel del síndrome de Burnout para el ítem Cansancio emocional.**

### **Niveles del síndrome de Burnout en relación al Cansancio emocional**



A partir de estos resultados se puede observar que más de la mitad de la muestra presenta un nivel de burn out medio o alto lo cual nos indica que los profesores no pueden separar correctamente el trabajo de otras áreas de su vida. (Mansilla y Favieres).

Por su parte, al considerar los efectos de los factores sociodemográficos de los docentes a partir de ANOVA basados en la mediana, no se hallaron diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0,05$ ) en ningún caso, según se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 6. Resultados del análisis de varianza basado en la mediana para la el ítem Cansancio emocional, según distintos grupos de docentes.**

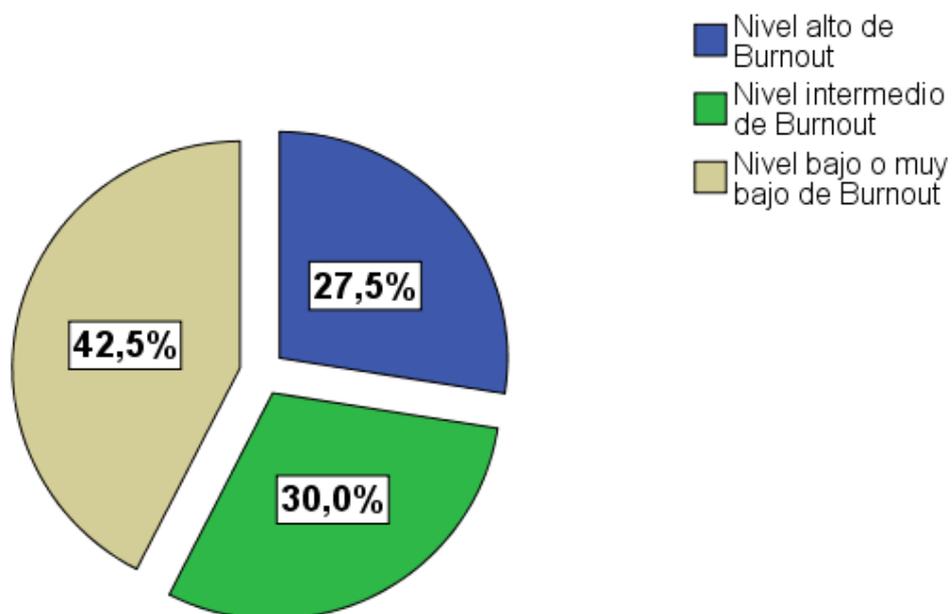
Grupo/ factor		Mediana*	ANOVA basado en la mediana
Tipo de institución	De gestión pública	2,00	p=0,744
	De gestión privada	2,00	
Edad	24-33 años	2,00	p=0,051
	34-49 años	3,00	
	50-64 años	2,00	
Sexo	Femenino	2,00	p=0,804
	Masculino	2,00	
Área de enseñanza	Ciencias sociales	3,00	p=0,641
	Ciencias naturales	2,00	
	Arte	2,00	
	Educación física	2,00	
	Idioma extranjero	2,00	
	Matemática	3,00	
	Lengua y literatura	2,00	

*Nota: \* En relación a las medianas, se consideran las codificaciones de 1=Nivel alto de Burnout, 2=Nivel intermedio de Burnout y 3=Nivel bajo o muy bajo de Burnout.*

Por su parte, para el ítem Despersonalización se obtuvieron similares cantidades de docentes según el nivel del síndrome de Burnout: 11 para el nivel alto, 12 para el nivel intermedio y 17 para el nivel bajo o muy bajo; estos datos no arrojaron diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0,05$ ) ( $\chi^2=1,550$ ;  $p=0,461$ ; 2 gl), según se presenta en la siguiente figura.

**Figura 12. Porcentuales asociados al nivel del síndrome de Burnout para el ítem Despersonalización.**

### **Niveles del síndrome de Burnout en relación a la Despersonalización**



Este ítem se relaciona con el vínculo de los docentes con su entorno. El 57,5% de la muestra expresa tener un nivel alto o medio de burn out. Este porcentaje se registra tanto en la relación con los superiores como en la percepción del trabajo y del ambiente laboral como una fuente de estrés. Es por esto por lo que la cultura organizacional (Lee, 2004) debería repensarse para que todos pudieran bajar su nivel de burn out y así trabajar más tranquilos.

Al efectuar el análisis de varianza, solo el sexo arrojó diferencias estadísticamente significativas ( $p < 0,05$ ), las docentes mujeres correspondiéndose con un mayor nivel del síndrome, según se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 7. Resultados del análisis de varianza basado en la mediana para el ítem Despersonalización, según distintos grupos de docentes.**

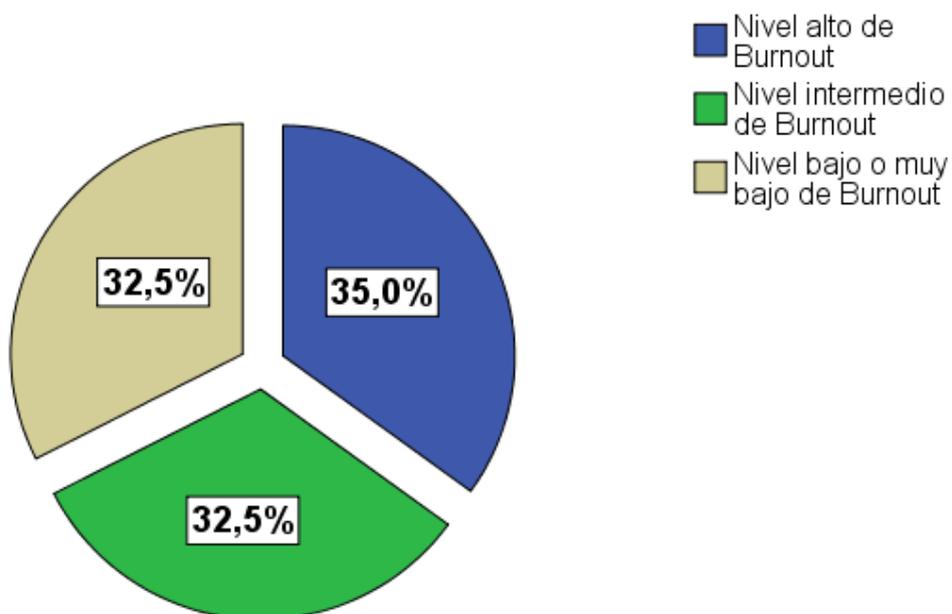
Grupo/ factor		Mediana*	ANOVA basado en la mediana
Tipo de institución	De gestión pública	2,00	p=0,110
	De gestión privada	3,00	
Edad	24-33 años	2,50	p=0,570
	34-49 años	1,00	
	50-64 años	2,00	
Sexo	Femenino	3,00	p=0,037 <sup>†</sup>
	Masculino	2,00	
Área de enseñanza	Ciencias sociales	3,00	p=0,234
	Ciencias naturales	2,00	
	Arte	2,00	
	Educación física	1,50	
	Idioma extranjero	3,00	
	Matemática	1,00	
	Lengua y literatura	3,00	

*Nota: \* En relación a las medianas, se consideran las codificaciones de 1=Nivel alto de Burnout, 2=Nivel intermedio de Burnout y 3=Nivel bajo o muy bajo de Burnout. † p < 0,05.*

Finalmente, respecto del ítem Realización personal, los datos de frecuencia fueron prácticamente iguales entre los docentes, hallando 14 para el nivel alto del síndrome de Burnout, 13 para el nivel intermedio y 13 para el nivel bajo o muy bajo, resultados que no arrojaron diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0,05$ ) ( $\chi^2=0,050$ ;  $p=0,975$ ; 2 gl), según se presenta en la siguiente figura.

**Figura 13. Porcentuales asociados al nivel del síndrome de Burnout para el ítem Realización personal.**

### **Niveles del síndrome de Burnout en relación a la Realización personal**



Este ítem se relaciona con varias de las teorías motivacionales ya citadas como la de Maslow (1954) y su nivel de autorrealización o las necesidades de crecimiento de Aldefer (1970). Vinculando los resultados con dichas teorías se puede inferir que más del 65% de la muestra presenta problemas en torno a la realización personal. En líneas generales, la misma se asocia con la imposibilidad de crear con un clima relajado con los estudiantes y la incapacidad de atender sus problemas adecuadamente

Por su parte, al considerar los resultados de los análisis de varianza, no se hallaron diferencias estadísticamente significativas ( $p > 0,05$ ) sobre ninguno de los factores sociodemográficos, según se indica en la siguiente tabla.

**Tabla 8. Resultados del análisis de varianza basado en la mediana para el ítem Realización personal, según distintos grupos de docentes.**

<b>Grupo/ factor</b>	<b>Mediana*</b>	<b>ANOVA basado en la mediana</b>
Tipo de institución	De gestión pública	p=0,311
	De gestión privada	
Edad	24-33 años	p=0,234
	34-49 años	
	50-64 años	
Sexo	Femenino	p=0,720
	Masculino	
Área de enseñanza	Ciencias sociales	p=0,751
	Ciencias naturales	
	Arte	
	Educación física	
	Idioma extranjero	
	Matemática	
	Lengua y literatura	

*Nota: \* En relación a las medianas, se consideran las codificaciones de 1=Nivel alto de Burnout, 2=Nivel intermedio de Burnout y 3=Nivel bajo o muy bajo de Burnout.*

## 6. CONCLUSIONES

En función del interrogante y los objetivos de la investigación, a continuación se puntualizan las distintas conclusiones obtenidas a partir del trabajo realizado.

Tomando como eje el objetivo principal que buscaba *Verificar si los docentes secundarios de las 4 escuelas que conforman la muestra de este trabajo están estresados y desmotivados*, se concluye que los mismos se hallan medianamente motivados y con un nivel de estrés (medido como desgaste profesional) que varía principalmente entre intermedio y alto, estos dos asociándose principalmente con la presencia del síndrome de Burnout (en contraposición al nivel bajo o muy bajo, asociado con la ausencia del síndrome). Estas afirmaciones se presentaron válidas para todas las características sociodemográficas de los docentes, considerando el tipo de institución en la que enseña, la edad, el sexo y el área académica de desempeño.

Este objetivo principal se encuentra muy ligado al primer objetivo específico que buscaba *Estimar los factores que intervienen en la desmotivación y el estrés laboral de los docentes*. Respecto de la motivación, vale mencionar los siguientes principales factores de riesgo:

- Seguridad percibida en el trabajo.
- Ambiente laboral, sobre todo al considerar el trabajo como una fuente de estrés y las relativamente inadecuadas relaciones con los superiores.
- Aspiraciones personales, sobre todo en relación con la falta de reconocimiento social (respecto del desempeño), la falta de oportunidades de crecimiento económico y profesional, y los reducidos ánimos y energía para realizar adecuadamente el trabajo

Respecto del desgaste profesional o estrés, pueden puntualizarse los siguientes factores:

- Cansancio emocional, sobre todo en lo relacionado al sentirse emocionalmente cansado, el estar fatigado al final de la jornada

laboral, el percibir que trabajar con personas requiere de un especial esfuerzo, el sentirse “quemado” por el trabajo y el afirmar que está trabajando demasiado.

- Realización personal, sobre todo en correspondencia con el inadecuado trato de los problemas de los alumnos, el no sentirse activo, el no poder crear con eficiencia un clima relajado con los estudiantes y el no tratar tan calmadamente los problemas de los alumnos.

En este punto, creemos interesante retomar los dichos de Cox (1978) quien identifica los comportamientos que con más frecuencia se advierten en situaciones de estrés laboral. Tanto en la tarea realizada por Cox como en la nuestra se pueden identificar muchos los mismos comportamientos. Nos referimos en concreto a: desgano, aburrimiento, falta de interés, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad y vergüenza, mal humor, estados de ánimo variables, poca estima de la persona, tensión, presión, nerviosismo.

Otro de los objetivos específicos de este trabajo buscaba *Analizar si el estrés y la desmotivación varían en relación con la edad de los docentes*. En líneas generales, se puede afirmar que la edad no es un factor determinante. Así en cuanto a la motivación laboral, se observó que sólo respecto del ítem Salario y en los docentes de 34-49 años se pudo hallar que están muy motivados, resultado que no se repite en ninguna otra categoría. Otro resultado particular se asoció con el ítem Seguridad y los docentes de matemática, estando éstos poco motivados. El resto de los casos, considerando los distintos ítems y los diferentes grupos de docentes, se hallaron medianamente motivados. Por su parte, en cuanto a la variable Estrés (desgaste profesional), sólo en el ítem Cansancio emocional se halló una significativamente ( $p < 0,05$ ) reducida cantidad de casos con nivel alto de Burnout, en las restantes se observó una equivalencia entre los niveles alto, intermedio y bajo o muy bajo ( $p > 0,05$ ), todo ello siendo válido para los diferentes grupos de docentes.

En aras de contribuir con preceptos explicativos, la relativa desmotivación y el considerable nivel de estrés de los docentes secundarios de la Ciudad de Córdoba parecen asociarse con causas multifactoriales, en respuesta a las

relaciones interpersonales, la gestión de la clase (sobre todo, el trato con los alumnos), el clima laboral a nivel institucional, la falta de motivación intrínseca (sobre todo, reconocimientos y crecimiento personal) y la inadecuada organización desde las escuelas en tanto la gestión de los recursos humanos. No obstante estos aspectos, debe hacerse énfasis en el hecho de que ni el salario ni las prestaciones laborales afectaron de manera considerable la relativa desmotivación y los niveles de desgaste profesional, pudiendo ello influir de cierta manera sobre el reconocimiento de la despersonalización como secundario factor causal del estrés. En este punto es importante recordar los dichos de Daza (1994) quien lista la existencia de factores que no corresponden directamente a la situación laboral pero que inciden en ella tales como el hecho de que el docente lleve una alimentación sana, practique ejercicios o tenga buenas relaciones con sus familiares. Si bien estos factores no pueden ser problematizados por la institución y el trabajo en sí, pueden estar influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores.

## **PROPUESTAS**

Uno de los objetivos específicos de este trabajo buscaba *Realizar propuestas para tratar los problemas que surgen en la institución relacionados a la existencia del estrés y la desmotivación por parte de los docentes*. Es por esto, y en vista a los factores que se han detectado en los docentes secundarios de la Ciudad de Córdoba que generan una motivación media y un nivel de estrés que varía principalmente entre intermedio y alto, es que mencionamos algunas propuestas de trabajo a fin de revertir o mitigar tal situación en áreas clave que luego repercutirán sobre el resto de las esferas al interior del trabajo:

- El mejoramiento del clima laboral a nivel institucional (que tendrá repercusiones positivas sobre las relaciones interpersonales y las relaciones en el aula con los alumnos) puede realizarse a través de proyectos que tiendan a incluir la opinión de los docentes para generar una participación más activa de ellos incrementando su motivación e

interés. Trabajar con poca cantidad de alumnos en las clases también es una variable que mejora el clima adentro del aula, generando menor estrés en el docente e incrementando su motivación. Esto se debe a que trabajar con grupos reducidos en escuelas tanto públicas o privadas cansa menos al ser menores los problemas que surgen, y al mismo tiempo el seguimiento del docente es de carácter más personalizado con el alumno, generando una mayor empatía.

- En lo que respecta a la falta de motivación intrínseca (en lo que hace a reconocimientos y crecimiento personal) sería conveniente que la escuela promueva el reconocimiento en el cuerpo docente que desempeña su labor con pasión e interés ya que ello provoca que los que se esfuerzan no sean homologados con otros profesionales que no realizan su trabajo como debieran y se genera así una cierta uniformidad en el trato que no es muy justa. Asimismo, esto origina expectativas de progreso, al mismo tiempo que la media de la motivación también se incrementa ya que se genera cierto clima de sana “competencia” entre los mismos trabajadores por lo cual el clima institucional se vuelve productivo y motivante. Es importante observar que este punto se relaciona estrechamente con la visión de varios autores mencionados en cuanto a la necesidad de reconocimiento del individuo tal es por ejemplo el caso de Maslow (1982) y sus necesidades de estima y autorrealización, o de logro establecidas por McClelland (1961), o de crecimiento (Aldefer, 1970), o los factores de crecimiento o motivadores de Herzberg (1966).

- La motivación laboral debe ser contemplada en todas sus dimensiones y aspectos ya que es ella la que ayuda a mejorar el rendimiento del trabajador (Ponce Portillo, 2006). Así, creemos que es una buena sugerencia que los altos mandos manejen, con la ayuda de especialistas en la materia, diversos incentivos para que los empleados realicen sus tareas con mayor convicción y motivación, lo que se podría traducir en una mejor productividad dentro de la institución. Si bien es cierto que esta propuesta es más fácil de realizarse en el sector privado a través del otorgamiento de bonos o diferentes beneficios ante el buen

rendimiento del docente, no descartamos que las escuelas del sector público puedan encontrar alguna forma de retribución que motive a sus docentes tales como la otorgamiento de “permisos especiales” o la libertad para el desarrollo del programa, por sólo mencionar algunas ideas.

- En lo que refiere a la inadecuada organización desde las escuelas en la gestión de los recursos humanos, es aconsejable realizar una reestructuración del sector. Esta área debe ser la encargada de promover y monitorear los cambios que se establezcan, y hacer un seguimiento de cómo repercuten los mismos en el cuerpo docente. Esta propuesta refiere directamente a la importancia de crear un buen clima laboral, a esta instancia se refieren también varios autores revisados como los factores higiénicos o ergonómicos citados por Herzberg (1966), o el nivel de seguridad de Maslow (1982),

- Resulta conveniente que la escuela pueda adelantarse al surgimiento de brotes de estrés en sus docentes para así poder minimizar el riesgo del síndrome de Burnout. En este sentido vale recordar los dichos de Mansilla y Favieres. Nos referimos a los dichos acerca de la importancia de la comunicación dentro de una organización para que cada docente pueda ser parte de cada uno de los procesos determinativos y funcionales de la institución. Algunos aspectos que se pueden utilizar para la mencionada anticipación, además de la comunicación, son la participación, el mejoramiento de las condiciones ambientales y la variedad y estimulación en las tareas laborales. De esta manera, al otorgar un espacio de expresión, un sentimiento de pertenencia y un rango de acción más amplio, el docente se sentirá más contenido y con mayor libertad en su tarea lo cual se traducirá en una eficaz prevención al surgimiento del estrés.

- Tal como lo recomendaron Sánchez de Gallardo y Maldonado Ortiz (2003) creemos que es una buena propuesta diseñar e impartir talleres para los docentes en los que se explique la temática del estrés en el trabajo y las consecuencias que puede traer éste a nivel laboral,

personal y físico como así también desarrollar jornadas de reflexión acerca de porqué se produce la aparición de estrés y de desmotivación en los docentes y de qué manera éstos influyen en el rendimiento laboral.

Por último, no queremos dejar de mencionar la importancia del trabajo de Lazatti (2012) al momento de implementar innovaciones en una institución u organización. Recordemos que Lazatti en su trabajo aborda todos los aspectos que los directivos deben considerar antes de integrar algún tipo de cambio dentro del trabajo que hacen sus empleados o en la organización en sí misma, debido a que si éste es abrupto, puede traer consecuencias negativas como el estrés y la desmotivación lo cual puede afectar el desempeño laboral.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

AGUAYO, F. y LAMA, J.R. (1996). *Estrés ocupacional: una perspectiva ergonómica y su protección en el diseño organizacional*. Mafre Seguridad, 62, 21-31.

ALDEFER, C. (1970). *Motivación del personal*. Málaga: Publicaciones Vértice.

ANDER-EGG, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen.

APARICIO, P. y BLANCO, R. B. (2007). La motivación en el entorno laboral. En: P. Aparicio y R. B. Blanco (Eds.), *Relaciones en el entorno de trabajo, grado medio y grado superior* (pp. 60-79). Madrid: Macmillan Iberia.

CANO, A. (2002). *Normas básicas para la prevención de problemas de ansiedad y estrés*. Madrid: Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS).

CASTRO SANTANDER, A. (2007) *Violencia silenciosa en la escuela. Dinámica del acoso escolar y laboral* (2ª ed.). Buenos Aires: Bonum.

CEOE - Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2013 / 2014). Recuperado el 3 de septiembre de 2015. Disponible en: <http://prl.ceoe.es/en/public/pages/glosario>

COX, T. (1978). *Stress*. Nueva York: MacMillan.

DAZA, F. (1994). *Prevención del estrés: intervención sobre el individuo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

GARCÍA PEÑA, C. M., PACAS LARA, K. G. & RAMÍREZ ALAS, L. R. G. (2006). Estudio *ex post facto* sobre la motivación y la satisfacción laboral. Recuperado el 2 de agosto de 2012. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral.shtml>

GIL-MONTE, P. & PEIRÓ SILLA, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid: Síntesis.

- GUISANDE GONZÁLEZ, C., BARREIRO FELPETO, A., MANEIRO ESTRAVIZ, I., RIVEIRO ALARCÓN, I., VERGARA CASTAÑO, A. R. y VAAMONDE LISTE, A. (2006). *Tratamiento de datos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- HACKMAN, J. R. & OLDHAM, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2004). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- HERRIERGEL et al. (2005) *Comportamiento organizacional*, Ed. Paraninfo, 10ma edición
- HERZBERG, F. (1966). *Work and the Nature of Men*. Londres: Staples.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.
- LAZATTI, S. (2012) *Cambio del comportamiento en el trabajo*. Editorial Granica.
- LEE, D. (2004). Employee Stress: The True Cost. *The John Liner Review*, 11, 33-38.
- LOCKE, E. A. & LATHAM, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- MANSILLA, F. & FAVIERES, A. (2011). *El estrés laboral y su prevención*. Recuperado el 30 de agosto de 2012. Disponible en: [http://www.madridsalud.es/temas/estres\\_laboral.php](http://www.madridsalud.es/temas/estres_laboral.php)
- MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper.
- MASLOW, A. (1982). *La amplitud potencial de la naturaleza humana*. México, D. F.: Trillas.
- MCCLELLAND, D. (1961). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea Ediciones.
- MCGREGOR, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

- MUNUERA MORENO, G. (2002). *Estrés laboral. Mobbing y organización del trabajo*. Madrid: Ediciones GPS.
- NAVARRO ASTOR, E. (2008). Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana. [Tesis doctoral]. Universitat Politècnica de València. Disponible en <http://riunet.upv.es/handle/10251/2189>.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2003). *La hora de igualdad en el trabajo*. Informe Global, Conferencia Internacional del Trabajo. 91<sup>a</sup> Reunión 2003. Ginebra: OIT.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2009). *Anuario de Estadísticas del Trabajo: Perfiles de los países*. Ginebra: OIT.
- PEREZ RUBIO, J.A. (1997) *Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis*. Universidad de Extremadura.
- PETRI y GOVERN (2006) *Motivación: Teoría, investigación y aplicación*, Ed. Thompson internacional.
- PONCE PORTILLO, R. (2006). *Motivación Laboral*. Recuperado el 28 de agosto de 2012. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- ROSA, D. C. (1998). *Estudio sobre la motivación en un grupo de empleados públicos de Puerto Rico*. Tesis de Doctorado no publicada, Instituto Psicológico de Puerto Rico, Recinto de San Juan, Porto Rico.
- SÁNCHEZ DE GALLARDO, M. Y Maldonado Ortiz, L (2003) "Estrés en docentes universitarios. Caso LUZ, URBE y UNICA" Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/280/28009211.pdf>
- SEISDEDOS, N. (1997). *Manual MBI, Inventario Burnout de Maslach*. Madrid: TEA.

TORO ÁLVAREZ, R. (1991) "Relación entre variables de estrés ocupacional y motivación para el trabajo". Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=109448>

VALDÉS, M. & FLORES, T. (1990). *Psicobiología del estrés*. Barcelona: Martínez Roca S.A.

VROOM, V. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.

## 8. ANEXOS

### A. Test de Motivación Laboral

A continuación se presentan una serie de frases, elaboradas con el propósito de determinar la motivación que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada frase y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando las siguientes alternativas de respuesta:

- Sí: Siempre.
- No: Nunca o Nada.
- Poco: Término medio.

**Nombre:** \_\_\_\_\_.

**Edad:** \_\_\_\_\_ años.

**Sexo:**

- Femenino
- Masculino

**Área de enseñanza:**

- Ciencias sociales
- Ciencias naturales
- Arte
- Educación física
- Idioma extranjero
- Matemática

- Lengua y literatura

**Tipo de institución en la que trabaja**

- De gestión pública
- De gestión privada

<b>Frase</b>	<b>Sí</b>	<b>Poco</b>	<b>No</b>
1. Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas			
2. Creo que he elegido mal mi profesión			
3. Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales			
4. Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas			
5. Deseo otro empleo, en lugar del actual			
6. El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño			
7. Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí			
8. Me siento seguro y estable en mi empleo			
9. La escuela donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional			
10. Recibo algún incentivo por parte de escuela (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho			
11. Creo que mi trabajo actual es interesante			

12. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo			
13. Recibo un trato justo en mi trabajo			
14. Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo			
15. Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo			
16. Mi trabajo es una fuente que me genera estrés			
17. Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades			
18. Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley			
19. Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo			

## **B. Escala de Maslach para el Síndrome del Docente Quemado o Burnout**

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. Tiene que saber que no existen respuestas mejores o peores.

Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesibles a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar su nivel de satisfacción.

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento, poniendo una cruz en la casilla correspondiente y número que considere más adecuado.



Frase	Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Unas pocas veces al mes o menos	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días
	0	1	2	3	4	5	6
1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo							
2. Me siento cansado al final de la jornada de trabajo							
3. Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar							
4. Comprendo fácilmente cómo se sienten los alumnos							
5. Trato a algunos alumnos como si fueran objetos impersonales							
6. Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo							
7. Trato muy eficazmente los problemas de los alumnos							
8. Me siento "quemado" por mi trabajo							
9. Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas							
10. Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión/ tarea							
11. Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca							

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

### C. Matrices de datos del test de Motivación Laboral

Caso	Institución	Edad	Categoría etaria	Sexo	Área de enseñanza	Frases (puntajes particulares)						
						1	2	3	4	5	6	7
1	1	25	1	1	1	5	5	3	5	5	1	5
2	1	29	1	1	2	5	5	3	5	5	5	3
3	1	33	1	2	3	3	3	3	5	5	3	3
4	1	34	2	2	4	5	5	3	3	3	1	5
5	1	37	2	1	3	3	5	1	3	5	1	3
6	1	48	2	2	2	3	5	3	3	5	1	5
7	1	24	1	1	2	3	3	1	5	5	5	3
8	1	37	2	2	6	5	5	3	3	5	3	5
9	1	59	3	1	5	3	3	1	5	5	1	3
10	1	48	2	1	4	5	5	3	1	3	3	3
11	1	43	2	1	5	3	3	3	5	5	1	3
12	1	60	3	2	7	3	3	3	3	5	3	3
13	1	55	3	2	5	5	5	5	5	1	3	3
14	1	28	1	2	4	5	5	3	1	5	3	1
15	1	37	2	2	6	3	5	5	5	5	1	3
16	1	36	2	2	2	3	5	3	3	5	1	5
17	1	44	2	1	1	3	5	5	3	5	1	3
18	1	51	3	1	3	5	5	3	5	5	1	3
19	1	52	3	1	4	1	1	5	5	3	3	3
20	1	55	3	1	2	3	5	5	3	5	1	5
21	2	56	3	1	5	3	1	3	3	5	3	3
22	2	55	3	1	3	3	1	3	1	5	1	5

23	2	32	1	2	6	3	5	3	1	3	1	3
24	2	33	1	1	7	5	3	3	3	1	1	3
25	2	34	2	2	1	3	5	5	5	5	5	3
26	2	28	1	1	5	3	5	3	5	5	3	3
27	2	26	1	1	3	1	3	5	3	5	1	5
28	2	39	2	1	6	3	5	3	3	1	3	3
29	2	24	1	1	1	5	5	3	3	5	3	1
30	2	58	3	1	4	5	5	1	3	5	1	1
31	2	59	3	2	7	3	1	3	5	5	1	1
32	2	28	1	2	1	1	5	1	3	1	3	3
33	2	29	1	2	2	3	3	3	5	3	3	5
34	2	30	1	2	7	3	5	5	3	5	1	3
35	2	31	1	1	5	3	5	5	5	5	1	5
36	2	48	2	2	6	1	1	3	3	5	1	3
37	2	49	2	1	7	5	5	3	5	1	3	5
38	2	64	3	2	4	1	5	3	3	5	3	3
39	2	62	3	1	5	5	3	3	1	5	1	5
40	2	54	3	1	2	3	5	3	5	5	1	3

*Nota: Institución: 1=Institución de gestión pública, 2=Institución de gestión privada; Categoría etaria: 1=24-33 años, 2=34-49 años, 3=50-64 años; Sexo, 1=Femenino, 2=Masculino; Área de enseñanza: 1=Ciencias sociales, 2=Ciencias naturales, 3=Arte, 4=Educación física, 5=Idioma extranjero, 6=Matemática, 7=Lengua y literatura; Frases: 5=Sí, 3=Poco, 1=No, salvo en ítems 2 y 5, en los cuales 5=No, 3=Poco, 1=Sí.*

Caso	Frases (puntajes particulares)											
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	3	1	1	5	1	3	5	5	1	5	5	5
2	3	3	3	5	3	3	3	5	1	3	5	3
3	3	1	1	1	1	3	1	5	1	5	5	5
4	1	3	3	5	3	5	1	5	3	3	3	5
5	5	3	1	3	1	3	3	5	1	5	5	3
6	3	1	1	3	3	3	5	5	1	5	3	1
7	1	3	1	5	1	3	1	5	1	5	5	3
8	3	3	3	5	5	3	3	3	1	5	5	5
9	3	5	1	3	1	5	5	5	1	3	5	5
10	3	3	3	5	3	3	1	5	1	5	5	3
11	5	1	1	3	1	3	3	5	5	5	5	5
12	1	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	3
13	3	1	5	5	1	5	3	3	1	5	5	5
14	3	1	3	5	1	3	5	5	1	1	5	3
15	1	3	1	5	1	3	3	5	1	5	5	5
16	3	3	3	3	3	1	5	5	5	5	3	3
17	5	3	5	5	1	3	3	5	1	5	5	3
18	5	1	1	3	5	3	1	3	1	3	5	5
19	5	1	3	5	1	5	3	5	3	5	5	5
20	3	1	1	3	3	3	1	5	1	1	5	5
21	3	3	1	3	1	3	3	5	3	1	5	1
22	3	1	3	3	1	3	1	5	5	5	3	3
23	1	1	1	5	1	5	3	3	1	3	5	5

24	3	5	1	5	3	3	1	3	1	5	5	5
25	3	1	3	5	1	5	5	5	1	1	3	5
26	1	5	1	5	5	5	3	5	1	1	3	3
27	3	1	3	3	1	5	5	3	1	5	3	5
28	1	3	1	3	3	3	1	5	1	5	5	3
29	3	3	1	5	1	5	3	3	1	5	5	1
30	1	3	1	3	1	3	1	5	1	5	5	3
31	1	3	1	5	1	3	5	3	3	3	5	5
32	3	1	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3
33	5	1	5	5	1	3	1	3	5	3	5	3
34	5	3	1	3	3	1	5	5	3	5	5	1
35	5	3	5	5	3	3	3	3	1	5	5	3
36	3	3	1	5	3	5	1	5	1	5	5	5
37	3	1	3	3	1	3	5	5	1	3	5	3
38	1	1	3	5	1	3	3	5	5	5	5	3
39	1	3	1	5	5	1	1	5	1	5	3	5
40	3	1	1	3	1	3	5	5	5	5	5	3

Frases: 5=Sí, 3=Poco, 1=No, salvo en ítem 16, en el cual 5=No, 3=Poco, 1=Sí.

Caso	Ítems y subítems (puntajes totales)					
	Salario	Prestaciones	Seguridad	Ambiente laboral	Aspiraciones personales	Global
1	21	8	3	14	23	69
2	19	8	3	12	29	71
3	17	8	3	10	19	57
4	21	6	1	14	23	65
5	15	4	5	12	23	59

6	13	6	3	14	23	59
7	15	6	1	10	27	59
8	23	6	3	10	31	73
9	17	6	3	16	21	63
10	19	4	3	10	27	63
11	17	8	5	16	19	65
12	17	6	1	16	25	65
13	23	10	3	12	21	69
14	17	4	3	14	21	59
15	17	10	1	12	25	65
16	17	6	3	16	25	67
17	19	8	5	12	25	69
18	19	8	5	8	23	63
19	17	10	5	16	19	67
20	19	8	3	10	19	59
21	13	6	3	14	17	53
22	17	4	3	14	17	55
23	17	4	1	12	19	53
24	19	6	3	8	23	59
25	17	10	3	16	23	69
26	13	8	1	14	29	65
27	17	8	3	14	19	61
28	15	6	1	10	23	55
29	13	6	3	12	27	61
30	15	4	1	10	23	53

31	15	8	1	14	19	57
32	11	4	3	10	17	45
33	21	8	5	12	19	65
34	13	8	5	14	25	65
35	21	10	5	10	27	73
36	15	6	3	12	23	59
37	21	8	3	14	17	63
38	15	6	1	16	25	63
39	19	4	1	8	27	59
40	15	8	3	18	21	65

Grupos de docentes	Resultado	Item					Item global
		Salario	Prestaciones	Seguridad	Ambiente laboral	Aspiraciones personales	
Total	Puntaje máximo posible	1000	400	200	800	1400	3800
	Puntaje máximo obtenido	684	272	114	506	908	2484
	Porcentaje (%)	68,4	68,0	57,0	63,3	64,9	65,4
	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2
Institución de gestión pública	Puntaje máximo posible	500	200	100	400	700	1900
	Puntaje máximo obtenido	362	140	62	254	468	1286
	Porcentaje (%)	72,4	70,0	62,0	63,5	66,9	67,7
	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2
Institución de gestión privada	Puntaje máximo posible	500	200	100	400	700	1900

	Puntaje máximo obtenido	322	132	52	252	440	1198
	Porcentaje (%)	64,4	66,0	52,0	63,0	62,9	63,1
	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2
Docentes de 24-33 años	Puntaje máximo posible	350	140	70	280	490	1330
	Puntaje máximo obtenido	234	96	42	166	324	862
	Porcentaje (%)	66,9	68,6	60,0	59,3	66,1	64,8
	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2
Docentes de 34-49 años	Puntaje máximo posible	325	130	65	260	455	1235
	Puntaje máximo obtenido	271	88	39	168	307	831
	Porcentaje (%)	83,4	67,7	60,0	64,6	67,5	67,3
	Nivel de motivación	1	2	2	2	2	2
Docentes de 50-64 años	Puntaje máximo posible	325	130	65	260	455	1235
	Puntaje máximo obtenido	221	88	33	172	277	791
	Porcentaje (%)	68,0	67,7	50,8	66,2	60,9	64,0
	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2
Docentes mujeres	Puntaje máximo posible	575	230	115	460	805	2185
	Puntaje máximo obtenido	395	156	71	282	525	1429
	Porcentaje (%)	68,7	67,8	61,7	61,3	65,2	65,4
	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2
Docentes varones	Puntaje máximo posible	425	170	85	340	595	1615
	Puntaje máximo obtenido	289	116	43	224	383	1055

	Porcentaje (%)	68,0	68,2	50,6	65,9	64,4	65,3
	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2
Docentes de Ciencias sociales	Puntaje máximo posible	125	50	25	100	175	475
	Puntaje máximo obtenido	81	36	17	64	115	313
	Porcentaje (%)	64,8	72,0	68,0	64,0	65,7	65,9
	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2
Docentes de Ciencias naturales	Puntaje máximo posible	175	70	35	140	245	665
	Puntaje máximo obtenido	119	50	21	92	163	445
	Porcentaje (%)	68,0	71,4	60,0	65,7	66,5	66,9
	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2
Docentes de Arte	Puntaje máximo posible	125	50	25	100	175	475
	Puntaje máximo obtenido	85	32	19	58	101	295
	Porcentaje (%)	68,0	64,0	76,0	58,0	57,7	62,1
	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2
Docentes de Educación física	Puntaje máximo posible	150	60	30	120	210	570
	Puntaje máximo obtenido	104	34	14	80	138	370
	Porcentaje (%)	69,3	56,7	46,7	66,7	65,7	64,9
	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2
Docentes de Idioma extranjero	Puntaje máximo posible	175	70	35	140	245	665
	Puntaje máximo obtenido	123	52	21	90	161	447
	Porcentaje (%)	70,3	74,3	60,0	64,3	65,7	67,2

	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2
Docentes de Matemática	Puntaje máximo posible	125	50	25	100	175	475
	Puntaje máximo obtenido	87	32	9	56	121	305
	Porcentaje (%)	69,6	64,0	36,0	56,0	69,1	64,2
	Nivel de motivación	2	2	3	2	2	2
Docentes de Lengua y literatura	Puntaje máximo posible	125	50	25	100	175	475
	Puntaje máximo obtenido	85	36	13	66	109	309
	Porcentaje (%)	68,0	72,0	52,0	66,0	62,3	65,1
	Nivel de motivación	2	2	2	2	2	2

Nota. Nivel de motivación: 1=Muy motivado, 2=Medianamente motivado, 3=Poco motivado.

#### D. Matrices de datos de la la Escala de Maslach

Caso	Frases (puntajes particulares)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	5	4	3	3	2	5	2	3	5	4	5
2	6	5	3	4	3	6	1	3	4	3	6
3	5	6	3	3	4	6	2	4	3	5	5
4	5	5	3	2	3	5	1	3	0	2	6
5	5	5	4	4	2	6	0	4	3	1	5
6	4	4	3	2	2	3	0	3	2	4	5
7	5	5	5	3	1	3	2	5	1	2	5
8	6	4	3	4	2	4	3	3	5	5	6
9	5	5	3	3	0	5	2	6	3	5	5

10	5	2	3	4	0	4	4	3	3	5	5
11	5	5	4	5	0	5	2	6	4	3	4
12	4	4	3	5	2	5	0	3	3	2	4
13	5	6	2	4	1	5	2	6	5	4	6
14	5	6	1	5	3	6	2	3	3	2	6
15	2	6	3	4	2	3	6	5	4	3	5
16	5	5	3	4	4	4	2	3	3	4	4
17	3	4	3	5	2	5	1	4	5	4	4
18	6	5	3	4	5	5	2	3	3	4	4
19	5	5	5	0	2	6	0	4	6	3	3
20	5	5	3	1	3	4	2	3	3	2	4
21	5	6	5	2	2	2	2	4	4	2	3
22	5	5	5	3	2	4	2	3	3	4	4
23	5	6	5	4	2	3	1	4	5	2	5
24	4	4	3	5	0	3	2	2	5	1	5
25	5	6	5	6	0	3	1	3	3	2	6
26	5	6	5	4	0	5	0	1	4	0	5
27	4	5	5	5	2	4	3	3	3	2	4
28	4	4	3	2	1	5	2	1	4	1	4
29	4	5	6	1	2	6	0	4	3	3	4
30	4	4	3	4	0	6	2	3	4	4	3
31	4	3	4	3	2	6	0	5	4	3	4
32	4	5	3	4	1	6	2	6	4	5	3
33	3	6	4	0	2	4	0	6	5	5	3
34	5	6	3	5	3	6	2	3	4	2	4

35	3	5	2	4	4	4	3	5	6	3	5
36	6	4	2	4	5	6	4	6	3	3	5
37	5	4	2	4	2	5	2	6	3	2	4
38	5	4	3	4	3	5	5	4	3	2	5
39	5	6	4	3	3	6	2	6	3	3	3
40	6	5	3	3	3	6	2	5	2	2	3

Caso	Frases (puntajes particulares)										
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	2	2	4	0	3	0	2	6	2	3	2
2	1	2	5	2	4	2	3	5	1	4	3
3	2	2	4	1	3	1	4	4	2	2	2
4	1	3	5	3	4	2	2	5	1	4	3
5	1	2	4	2	3	3	3	5	2	2	2
6	0	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
7	2	2	4	4	3	1	2	2	2	5	2
8	2	2	3	2	4	2	2	5	0	2	1
9	3	4	4	1	2	0	2	4	2	2	2
10	3	2	3	1	4	4	5	3	1	2	4
11	2	2	4	2	2	0	2	4	2	4	2
12	4	2	5	0	2	2	2	4	2	2	0
13	2	1	5	0	3	1	1	4	2	4	3
14	0	2	5	1	4	1	2	1	3	3	2
15	2	1	4	2	3	2	0	5	2	2	3
16	3	0	5	5	3	2	1	4	1	4	1

17	1	2	6	2	2	2	2	5	2	2	0
18	2	2	4	1	3	1	3	5	4	4	0
19	2	2	4	2	2	1	2	6	2	2	2
20	2	3	5	1	3	1	2	6	5	1	2
21	1	2	4	2	2	2	2	5	2	0	3
22	2	2	4	1	4	0	5	6	2	2	4
23	1	4	3	0	2	2	2	5	1	1	2
24	2	2	3	0	3	1	4	5	3	2	3
25	3	2	3	0	2	4	2	4	1	4	3
26	3	2	3	2	2	2	6	5	3	2	4
27	2	2	4	1	4	3	2	4	1	3	2
28	2	3	5	2	3	2	2	5	2	4	4
29	0	2	4	1	4	1	0	2	2	2	2
30	2	4	4	4	3	0	2	5	2	3	2
31	1	2	6	2	2	2	1	3	1	4	3
32	2	5	4	3	3	0	2	5	2	0	1
33	2	2	5	1	2	2	3	6	1	2	2
34	1	3	4	2	3	0	2	5	1	1	0
35	1	2	4	0	2	2	1	5	1	2	0
36	1	2	2	2	3	2	3	4	2	3	2
37	2	2	4	1	3	3	3	5	2	4	1
38	2	2	6	2	2	4	3	4	2	2	3
39	2	0	5	0	2	1	5	1	2	2	4
40	1	1	5	1	2	2	2	5	5	4	4

Caso	Subescalas (puntajes totales)		
	Cansancio emocional	Despersonalización	Realización personal
1	31	13	23
2	35	17	24
3	35	17	21
4	34	17	17
5	35	12	21
6	26	15	13
7	34	14	18
8	29	16	25
9	36	13	19
10	27	15	28
11	35	11	23
12	30	8	22
13	35	14	23
14	35	14	17
15	29	15	25
16	29	18	23
17	31	12	23
18	35	14	24
19	35	12	19
20	36	12	18
21	32	12	18
22	34	15	23
23	33	11	21
24	27	9	26

25	30	11	27
26	32	11	26
27	32	11	25
28	30	12	23
29	37	12	9
30	33	13	22
31	33	14	18
32	38	13	19
33	33	13	20
34	34	11	20
35	28	12	24
36	33	17	24
37	33	10	26
38	33	15	27
39	36	13	19
40	38	13	21