



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
**MAESTRÍA: GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**PLAN DE FORMACIÓN GERENCIAL DIRIGIDO AL  
PERSONAL DIRECTIVO BASADO EN EL MANEJO DEL  
SÍNDROME DE BURNOUT EN DOCENTES.**

**Autora:** Lcda. Meléndez, Julianni

**Tutora:** MSc. Colmenárez, Cecilia

Bárbula, Enero 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
**MAESTRÍA: GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**PLAN DE FORMACIÓN GERENCIAL DIRIGIDO AL  
PERSONAL DIRECTIVO BASADO EN EL MANEJO DEL  
SÍNDROME DE BURNOUT EN DOCENTES.**

**Autora:** Lcda. Meléndez, Julianni

Trabajo de Grado presentado ante la Comisión Coordinadora del Programa de Gerencia Avanzada en Educación, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al grado académico de: Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Bárbula, Enero 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA: GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



## VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: *Plan de Formación Gerencial dirigido al Personal Directivo basado en el manejo del Síndrome de Burnout en Docentes*, presentado por la ciudadana **JULIANNI MELÉNDEZ**, para optar al título de **MAGÍSTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

\_\_\_\_\_.

Nombre y Apellido	C.I	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, enero de 2018

## *Dedicatoria.*

*Dedico este humilde esfuerzo  
primeramente a Dios Todopoderoso  
por la vida, el valor, la fuerza  
y la perseverancia que mantuvo en mi  
durante este camino.*

*A mi madre por su amor incondicional,  
su guía, apoyo, presencia y ejemplo  
de lucha constante en la vida  
ante cualquier situación.*

*A mi padre por sus palabras, enseñanzas  
y amor, que sirvieron como motor  
en todo momento.*

*A mi familia, mis hermanas, mi novio  
quienes siempre  
han estado allí para  
escucharme, orientarme y apoyarme.*

*A los docentes de la dirección de  
Postgrado de la Universidad de Carabobo  
por ser facilitadores y guías  
en el transcurso de este logro.*

*Atentamente,*

*Julianni Yamileg.*

## *Agradecimiento.*

*A las Profesoras María de Gouveia,  
y Silcelide Escalona,  
por sus asesorías y sugerencias.*

*A mi tutora y amiga, profesora  
Cecilia Colmenárez,  
Por su orientación,  
cariño y apoyo.*

*A los Doctores Zoraida Araujo,  
Amine Sira y Rosa Moran  
por brindar un poco de su  
valioso tiempo en sugerencias.*

*Al personal directivo y docente  
de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”  
por su valiosa colaboración.*

*¡A todos, Gracias!*

*Julianni Yamileg.*

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>VEREDICTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	<b>x</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>EL PROBLEMA.</b>	
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación de la Investigación.....	12
Alcance y Limitación .....	15
Alcance .....	15
Limitación .....	16
<b>CAPITULO II.</b>	
<b>MARCO TEÓRICO.</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	17
Bases teóricas.....	23
Teoría de las Necesidades de Maslow .....	24
Teoría de la Modificación de la Conducta de Skinner .....	28
Concepciones de la Comunicación Pro-acuerdo de Parra y Rincón.....	29
Bases conceptuales.....	31
Gerencia .....	31
Proceso Gerencial .....	32
Gerente Educativo .....	35
Funciones del gerente Educativo .....	36
Capacitación Gerencial .....	38
Proceso de Capacitación Gerencial .....	40
Profesión Docente.....	40
Síndrome de Burnout.....	42
Agotamiento Emocional .....	44
Despersonalización .....	46
Realización Personal .....	47
Fases del Síndrome .....	49
Factores que inciden en el Síndrome de Burnout .....	50

Aminoración del Síndrome .....	54
Síndrome de Burnout en Docentes.....	56
Manifestaciones mentales .....	57
Manifestaciones físicas .....	57
Manifestaciones conductuales .....	57
Manifestaciones sociales .....	57
Manifestaciones organizacionales .....	58
Estrés Laboral .....	58
Factibilidad.....	59
Recursos.....	59
Bases Legales.....	60
Sistema de Variable .....	62
<b>CAPITULO III.</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Enfoque y Tipo de Investigación.....	65
Fases del Proyecto Factible.....	66
Población y Muestra.....	66
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	67
Validez y Confiabilidad.....	68
Validez de contenido .....	68
Validez estructural .....	68
Validez juicio de experto .....	68
Técnicas de análisis de información.....	70
<b>CAPÍTULO IV.</b>	
<b>PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Necesidad de formación del personal directivo basado en el Síndrome de Burnout .....	71
Factibilidad del diseño del plan de formación gerencial.....	95
<b>CAPÍTULO V.</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	100
Recomendaciones.....	103
<b>CAPÍTULO VI.</b>	
<b>LA PROPUESTA.</b>	
Manejo del Síndrome de Burnout en Docentes .....	106
Objetivos de la Propuesta .....	109
Objetivo General.....	109
Objetivos Específicos.....	109
Misión y Visión .....	110
Justificación .....	111
Factibilidad .....	112

Operativa .....	112
Técnica .....	112
Económica .....	112
Modelo Teórico del Plan .....	113
Fase I: The Persuasion .....	113
Fase II: Fortaleciendo la Institución .....	116
Fase III: Burnout, No More .....	121
Material de Apoyo .....	127
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>134</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>N.º</b>	<b>CUADRO</b>	<b>Pág.</b>
1	Matriz de Operacionalización de variables.....	64
2	Estratificación de la muestra .....	67
3	Planificación .....	72
4	Planificación .....	73
5	Organización .....	74
6	Organización .....	75
7	Dirección .....	77
8	Dirección .....	78
9	Control .....	80
10	Control .....	81
11	Agotamiento físico .....	83
12	Agotamiento emocional .....	84
13	Agotamiento psíquico .....	86
14	Motivación laboral .....	87
15	Relaciones interpersonales .....	89
16	Tolerancia a la frustración .....	91
17	Satisfacción .....	92
18	Competencia .....	94
19	Factibilidad operativa .....	95
20	Factibilidad técnica .....	97
21	Factibilidad económica .....	98

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>N.º</b>	<b>GRÁFICO</b>	<b>Pág.</b>
1	Planificación .....	72
2	Planificación .....	73
3	Organización .....	75
4	Organización .....	76
5	Dirección .....	78
6	Dirección .....	79
7	Control .....	80
8	Control .....	81
9	Agotamiento físico .....	83
10	Agotamiento emocional .....	84
11	Agotamiento psíquico .....	86
12	Motivación laboral .....	88
13	Relaciones interpersonales .....	89
14	Tolerancia a la frustración .....	91
15	Satisfacción .....	93
16	Competencia .....	94
17	Factibilidad operativa .....	96
18	Factibilidad técnica .....	97
19	Factibilidad económica .....	99



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA: GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



## PLAN DE FORMACIÓN GERENCIAL DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO BASADO EN EL MANEJO DEL SÍNDROME DE BURNOUT EN DOCENTES.

**Autora:** Lcda: Julianni Meléndez  
**C.I:** V.-20.891.004  
**Tutora:** MSc. Cecilia Colmenárez  
**Fecha:** Enero, 2018

### RESUMEN

La investigación tiene como propósito proponer un plan de formación gerencial dirigido al personal directivo basado en el manejo del Síndrome de Burnout en docentes. Como soporte teórico se consideró la teoría de Maslow (cit. en Roo, 2013), teoría de la modificación de la conducta de Skinner (cit. en Roo, 2013) y Concepciones de la Comunicación Pro-acuerdo de Parra y Rincón (cit. en Meléndez y Mórquez, 2015); así como discernimientos de Chiavenato (2001), Maslach (cit. en Bustamante 2013) y otros. El estudio es de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo campo, y su nivel es proyectivo de modalidad proyecto factible; el muestreo es probabilístico de tipo estratificado constituido por 30 sujetos entre personal directivo y docente; se empleó un cuestionario el cual fue diseñado conforme a lo establecido en los objetivos de la investigación mediante la matriz de operacionalización de variables. Se concluyó que los coordinadores, subdirectores y director no realizan su proceso gerencial en base con la temática del Síndrome de Burnout, el instrumento también arrojó que era en gran medida factible realizar la proposición dentro del instituto; por lo que entre sus recomendaciones se destaca fortalecer el proceso gerencial del personal directivo, crear espacios de debate entre los gerentes y educadores mediante el uso de las habilidades comunicacionales para responder acertadamente a inquietudes, y diseñar un plan de formación gerencial dirigido al personal directivo basado en el manejo del Síndrome de Burnout en docentes. Esta propuesta se divide en tres fases, denominadas: *the persuasion*, fortaleciendo la institución y, *burnout no more*; que a su vez se subdividen en variados módulos, en los que se magnifica las exacciones de calidad y competitividad de esta organización educativa.

**Descriptores:** Gerencia, Gerencia educativa, Síndrome de Burnout.

**Línea de Investigación:** Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

**Temática:** Formación Docente y praxis profesional en las organizaciones educativas.

**Subtemática:** Capacitación y Actualización docente.

**Área Prioritaria de la FACE:** Gerencia.

**Área Prioritaria de la UC:** Educación.



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF EDUCATION  
ADDRESS OF GRADUATE STUDIES  
MASTER ADVANCED MANAGEMENT EDUCATION



**MANAGEMENT TRAINING PLAN DIRECTED TO MANAGERIAL  
STAFF BASED ON THE HANDLING OF THE BURNOUT SYNDROME IN  
TEACHERS.**

**Author:** Julianni Meléndez

**C.I:** V.-20.891.004

**Tutor:** Cecilia Colmenárez

**Date:** January, 2018.

**ABSTRACT**

This study proposes a management training plan directed to the managerial staff based on the handle of the Burnout Syndrome in teachers. As theoretical basis, the Maslow's theory of Needs (cited in Roo, 2013), Skinner's Behavioral Theory (cited in Roo, 2013) and Parra and Rincón's Conceptions of Communication Pro-agreement (cited in Meléndez & Mórquez, 2015); as well as insights of Chiavenato (2001), Maslach (cited in Bustamante, 2013) and others were considered. This research is embedded in the quantitative approach and it is undertaken as a non-experimental design, field study, with a projective level of feasible project modality. The subjects of this study were 30 persons among managerial staff and teachers drew by a probabilistic and stratified sampling; the study participants answered a questionnaire designed according to the objectives established in the investigation by the operational matrix. It was concluded that, the academic coordinators, principal assistants and headteacher do not carry out their management process based on the Burnout Syndrome topic, the applied instrument, also, generated that it is largely feasible to implement the proposal inside the institute; thereby, recommendations emphasize to strengthen managerial staff's management process, create spaces for debate in which teachers and managerial team respond to inquisitiveness effectively using the communication skills, and design a management training plan directed to the managerial staff based on the handle of the Burnout Syndrome in teachers. This proposal is divided into three phases, called: the persuasion, strengthening the educational institution and, burnout no more; what in turn are subdivided into various modules, in which is magnified the exactions of quality and competitiveness of this educational organization.

**Descriptors:** Management, Educational Management, Burnout Syndrome.

**Research Line:** Educational Management, Management and Labor.

**Theme:** Teacher training and professional praxis in educational organizations.

**Sub-theme:** Teacher Training and Updating.

**Priority Area of the FACE:** Management.

**Priority Area of the UC:** Education.

## **INTRODUCCIÓN.**

Las organizaciones del siglo XXI afrontan grandes retos en cuanto a cambios tecnológicos, culturales, sociales, entre otros; estos cambios, que además de ser constantes son vertiginosos, hacen que se requiera que el personal de las organizaciones tenga que trabajar con mayor frecuencia y rapidez para responder a los requerimientos de esta sociedad, lo que puede ocasionar consunciones en la salud de estos. Esta problemática afecta el alcance de los objetivos organizacionales, por lo que se estima que el gerente de la institución debería estar capacitado para confrontar estos tipos de inconvenientes.

En este sentido, en las organizaciones con fines educativos estos avances científicos han de ser incorporados, aprendidos y además enseñados para aportar a los educandos esos conocimientos que deben desempeñar en sus labores profesionales e incluso personales. Esta exigencia que se les pide a los educadores consigue que ellos se sientan estresados, puesto no es nada más actualizarse en los progresos técnicos que se generen, sino también seguir pacificando con las conductas de diversos educandos quienes a veces se muestran reusos a aceptar estas modificaciones, y que además dependiendo de sus vidas personales ya traen consigo numerosos problemas familiares que se manifiestan en conductas inapropiadas y con las cuales los profesores también deben enfrentar.

Estas problemáticas hacen que el alcance del acto enseñanza-aprendizaje sea fallido, a pesar de los esfuerzos que realicen esos educadores por intentar una y otra vez tener éxito en su labor, produciendo una acumulación de estrés que cause cansancio a nivel emocional, cognitivo y actitudinal; ironía, mal humor, indiferencia, una frustración que no se puede tolerar y que radica es desaliento, desanimo, desmotivación, depresión, ansiedad, y demás características negativas ponen en juego la calidad educativa que seguirá siendo impartida dentro de la institución.

Cuando los directores de las instituciones educativas están alertados de todos estos síntomas que presentan los docentes y las consecuencias que con ellas trae,

deben ocuparse por mermar el inconveniente originado y conseguir de nuevo el camino indicado para el alcance de los objetivos establecidos. Pero, la problemática aumenta en el momento en que estos superiores no tienen los conocimientos suficientes para abordar estos efectos salubres negativos que se resumen en una patología clínica denominada Síndrome de Burnout.

Este síndrome también designado Síndrome de Quemarse en el trabajo, es cada vez conocido en diversos países, debido al su alta manifestación en organizaciones de distintas índoles, surge de un estrés crónico laboral, estrés al que con mayor frecuencia revelan los docentes de hoy en día; y llega a ocasionar pensamientos de suicidio, adicción al alcohol, drogas, fármacos entre otros.

Seguidamente surge una interrogante, ¿será posible que un gerente sea capaz de resolver una problemática de manera eficaz, si desconoce la temática del mismo? Sin duda alguna la respuesta sería, no. No es posible que alguien logre disipar eficaz y efectivamente un problema sin saber a qué se está enfrentando. Motivo por el cual, el presente estudio se enfoca en diseñar un plan de formación gerencial dirigido a gerentes educativos acerca del síndrome de burnout, con la finalidad de que estos lleguen a comprender y aplicar estrategias que le ayuden a mermar y/o evitar este síndrome en sus docentes.

Por tal razón, el capítulo I presenta la problemática planteada, en la cual se muestra la discordancia entre la realidad evidenciada en el contexto seleccionado y lo instituido como pertinente; así como también se exponen los objetivos de la investigación que guían el proceso de exploración; y la justificación que exhibe los elevados motivos causales de la investigación.

En un segundo capítulo, se describe las concepciones en cuanto a las variables principales a las que el estudio se refiere, así se toman los antecedentes de la investigación que indican la preeminencia del objeto de estudio, y experiencias; para luego exponer tanto las bases teóricas como conceptuales y legales que sustentan la

investigación en curso. Finalizando con el sistema de variables que incluye la matriz de operacionalización de variables

Ya en un tercer capítulo, se expone la metodología que se escogió para el desarrollo de esta tesis, es decir, se alude al enfoque, diseño, tipo y modalidad de investigación, incluyendo las fases del proyecto factible. Además, se señala población y muestra y se exponen las técnicas e instrumentos de recolección de información, validez y confiabilidad, y las técnicas e instrumento de análisis de información.

En un cuarto capítulo, se presenta el análisis y discusión de los datos recabados mediante el empleo de cuadros de distribución de frecuencia, y gráficos; los cuales responden a los objetivos específicos de la investigación.

En el quinto capítulo, se exteriorizan las conclusiones las cuales pueden ser pertinentes para futuros investigadores, y de igual manera se esbozan las recomendaciones entre las cuales se destaca el diseño de un plan de formación gerencial dirigido al personal directivo basado en el manejo del Síndrome de Burnout en docentes, específicamente en la Escuela Técnica “Simón Bolívar” ubicada en Naguanagua – Edo. Carabobo.

Finalmente en una sexto capítulo, se diseña el plan de formación, el cual contiene dentro de sí una breve introducción, objetivo general y específicos, misión y visión, justificación, se detalla la factibilidad de la propuesta, y se presenta el modelo teórico del plan, el cual está constituido por tres fases y las mismas se subdividen en un total de nueve módulos, cada fase está representada por un plan de acción.

## **CAPÍTULO I.**

### **EL PROBLEMA**

En el siguiente capítulo se aprecia el deber ser o los lineamientos y opiniones de expertos sobre la labor docente y la suma de responsabilidades que sobre él recae, y como esto conlleva a decadencias en la salud de los educadores, se expone eso con la finalidad de recalcar la envergadura de tener gerentes capacitados sobre esta temática dentro de las organizaciones. Partiendo de esto, se expone también la realidad de los docentes de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, con el propósito de exteriorizar el estado emocional que estos demuestran, y como esto puede afectar la calidad educativa que se imparte. Cabe resaltar, que este capítulo también contiene los objetivos (general y los específicos) que se pretenden alcanzar en cada etapa del proceso de investigación; asimismo, se procura exteriorizar de manera firme cuales pueden ser los aportes de este estudio, y su importancia para el progreso en el área de la gerencia educativa.

#### **Planteamiento del problema**

Toda organización posee metas u objetivos a alcanzar, estos objetivos se logran gracias a la participación y colaboración del personal de cada organización; por lo que un gerente debe motivar y estar al tanto de su personal para que estos se sientan comprometidos con su labor.

Hoy en día, los cambios que se generan en la sociedad son rápidos e impredecibles y, lograr los objetivos de cualquier organización se ha vuelto desafiante puesto a que las exigencias aumentan, Fernández (2007) señala “indudablemente, en todos los momentos de la historia los cambios no han sido tan rápidos como lo son actualmente. Nos encontramos con situaciones nuevas, imprevisibles en muchos casos, que obligan a adoptar medidas de urgencia para dar

una respuesta inmediata” (pág. 25); lo que lleva a que el gerente de una empresa deba estar continuamente capacitándose para conocer la manera de lograr que los trabajadores se sientan en un estado de confort dentro de su ámbito laboral, para que éstos continúen realizando su labor con eficacia.

En este sentido, el crecimiento profesional debe ser una de las prioridades de todo gerente, ya que el conocimiento es una de las herramientas fundamentales para desarrollar de manera más eficaz y efectiva las funciones que a éste le atañe. Dirigir a un colectivo de personas que mantienen valores, culturas, experiencias y sobre todo rutinas diarias distintas que le podrían formar secuelas perniciosas en la salud y que repercuten en la labor profesional, no es sencillo; pero dominando los conocimientos, habilidades y destrezas sobre las causas que influyen en los deterioros de la salud y que éstos a su vez permitan el posible manejo de técnicas necesarias para coadyuvarlo, se puede llegar a formar ese clima organizacional satisfactorio el cual permitirá un desempeño deseado de parte de los trabajadores. La función de capacitación tiene como objeto mejorar el presente y favorecer en la construcción de un futuro que responda a la rapidez con que los cambios están afectando al mundo del trabajo (Vergara, 2015).

Las organizaciones educativas se encuentran muy afectadas por estas transformaciones que ocurren en la sociedad, debido a que su finalidad es lograr el pleno desarrollo o perfeccionamiento del ser humano para que el mismo sea capaz de enfrentarse a las diversas situaciones que se le presentan a lo largo de su vida; por lo que la educación debe dar soluciones a los cambios sociales que se originan; a lo expuesto Fernández (2007) vuelve a opinar “el dinamismo de la sociedad genera situaciones nuevas a las que la educación debe dar una respuesta adecuada [...] en los albores del S.XXI, se pueden señalar algunas características del contexto social y los retos que debe afrontar la educación derivados de ellos” (pág. 25).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se puede inferir que los educadores perciben innumerables desafíos para poder cumplir con las exigencias que la sociedad

demanda, lo que repercute en una serie de consecuencias perjudiciales para la salud (para fines de esta investigación se considera la relación del trabajo desde la perspectiva psicosocial). Estas apreciaciones influyen en gran medida en el trabajo del docente de una manera negativa (disminuye la calidad o producción de su labor) debido a que no se puede trabajar con eficacia si el estado emocional, psíquico, físico o social del educador no se encuentran en óptimas condiciones; cuando esto sucede es posible que se esté bajo la presencia de un estado de estrés crónico o síndrome de Burnout, Firth y Britton (cit. en Moreno, González y Garrosa, 2001) encontraron que

Entre las formas de manifestación social del burnout están sus consecuencias sobre la organización en la que se prestan los propios servicios. Algunos de tales efectos, como el cinismo, han sido ya expuestos, otros, más de índole conductual, son las repercusiones sobre el absentismo, la rotación empresarial y las intenciones de abandonar la organización (pág. 05).

Cuando las personas sienten presiones, bien sean físicas o emocionales, en situaciones extremas o incluso de peligro, surge el estrés; éste se puede presentar a cualquier edad y en cualquier entorno donde se encuentre el individuo, al momento de que este estrés se convierte en crónico se presenta el Burnout; al respecto Quiceno y Vinaccia (2007) expresan:

El estrés laboral crónico es una de las principales fuentes de riesgos psicosociales en cualquier tipo de organización laboral, y en el sector servicios una de las formas más habituales de desarrollarse el estrés laboral es el Síndrome de Quemarse en el Trabajo (SQT) o el Burnout (pág. 118)

Por lo que se afirma que este tipo de estrés se presenta en los lugares de trabajo; esto debido a la constante interacción del empleado con las condiciones del mismo. Con mayor frecuencia, el empleo de docencia es altamente propicio para desarrollar este síndrome ya que, de acuerdo con Álvarez (2011) “el síndrome de burnout está relacionado con actividades laborales que vinculan al trabajador y sus servicios directamente con clientes, en condiciones en las cuales el contacto con estos es parte de la naturaleza del trabajo” (pág. 02).

No se dice que esta condición no se presente en demás oficios en los cuales su labor sea de manera directa con el usuario, pero los educadores tienen mayor riesgo de desarrollar con el tiempo este síndrome, puesto que existe un contraste entre el oficio del educador y otro labor, en el primero su trabajo conlleva cargas horarias excesivas, ya que no toda la tarea se hace en la institución donde se labora, sino que también se realiza en el hogar, esto se ha visto como un hábito inconsistente, solo para cumplir con las labores encomendadas; las sobre horas de trabajo y la dedicación del docente a su labor, aunado a las tensiones y presiones que reclama la institución y algunos representantes por el desempeño de su representado, ocasiona una sobrecarga física y psíquica que conlleva a un gran detrimento emocional en el docente, poniendo en el centro de preocupación la calidad de la enseñanza.

Un educador que no labore con eficacia ocasionara desmotivación a sus estudiantes, lo que acarrearía como consecuencia que éstos no quieran asistir a clase, no prestaran atención, ni rendirán lo necesario para adquirir un aprendizaje significativo; y a largo plazo, un posible fracaso sobre el futuro profesional de sus educandos quienes muy probablemente se desenvolverán con apatía en sus entornos laborales puesto que, fue así como les fue enseñado; es de recordar que el docente es el modelo a seguir de los estudiantes. Considerando estas posibles situaciones es menester aminorar este síndrome empleando técnicas eficaces para su manejo; pero dichas técnicas las debe aplicar el gerente de la institución quien debería estar aptamente capacitado para poder manejarlas de manera adecuada con la finalidad de que arrojen los resultados deseados; por su parte Padilla (2013) exterioriza

Es evidente, que la dinámica de los tiempos modernos demanda por parte de los gerentes educativos una permanente capacitación para formarse y contar con una serie de competencias gerenciales adaptadas a la realidad presente, que permitan garantizar a las escuelas y a sus miembros, el éxito y el cumplimiento de los objetivos propuestos (p. 04)

Se admite entonces que existen organizaciones, sobre todo aquellas con fines educativos, en las que su personal puede estar presentando el síndrome de Burnout a consecuencia de las presiones y exigencias laborales en las que se encuentran, y que

son los gerentes de estas instituciones los responsables de tratar de mermar esta condición, aliados con competencias gerenciales aludidas en este temática; y Venezuela, como cualquier otro país, no escapa a esta realidad, esta región cuenta con organizaciones educativas, las cuales han tenido cambios adoptados por los últimos gobiernos dirigidos hacia el quehacer docente, instalando nuevas regulaciones laborales.

Lo anterior descrito lo manifiesta el Ministerio de Educación Cultura y Deporte (cit. en CAPEV, 2014) cuando dice que el tema educativo venezolano ha sido objeto de estudio desde varias décadas atrás, y que a partir del 2000, buscando un escenario de cambio político, el gobierno (teniendo en cuenta las prioridades dentro de importantes cambios que se adelantan en la transformación del Estado, de la sociedad y la economía) quiso crear acuerdos para considerar a la educación como estrategia de desarrollo endógeno y sostenible. Asimismo, se han realizado diversas modificaciones curriculares con la finalidad de elevar la calidad educativa, se han incorporado las TIC'S, que conlleva cambios en la pensamiento pedagógico tradicional añadiendo nuevos métodos, estrategias y estilos de dirección; de igual manera la unificación de la participación en el proceso de enseñanza que involucra a los directivos, maestros, estudiantes, padres y la comunidad haciendo que los objetivos a lograr con los estudiante tengan que tener una igualdad en todas las instituciones escolares, pero a su vez con características individuales según el educando y el desarrollo económico y social del contexto de la institución (Currículo Nacional Bolivariano, 2007).

Si a esto se le añade, lo que afirma Ramírez (2006) acerca de que “la profesión docente no ha sido precisamente de las más valoradas socialmente, y mucho menos de las más reconocidas por las élites políticas y las propias autoridades educativas” (p. 119), y lo que el mismo autor continúa diciendo sobre que

A lo largo de los años se ha incorporado al imaginario colectivo del venezolano la especie de que el maestro debe ser un dechado de virtudes, con altísimos kilates morales, pocas apetencias materiales y con

un compromiso a toda prueba y desinteresado por la formación de los ciudadanos del país. Paralelo a esta conseja, el maestro ha sido objeto de innumerables denuestos cuando reclama derechos laborales. Es frecuente que dirigentes políticos, autoridades educativas y el ciudadano común tilden a los maestros de *mercantilistas*, *locheros*, *mercenarios de la educación*, cuando tienen que recurrir al expediente de la huelga para hacer valer sus derechos (p. 124)

Lo que se reduce en una desvaloración de la labor docente en cuanto a rango de profesión, condiciones de trabajo y actividad económica (salario). Es frecuente ver en los educadores venezolanos una desmotivación hacia su labor causado por el estrés que le origina lidiar con su labor en las situaciones que le antepone el País, y que, como se mencionó con anterioridad, recae en consecuencias negativas para los estudiantes que tienen a su cargo. Más detalladamente lo exteriorizan Castro, Peley y Morillo (2009)

Es inquietante observar en las escuelas [Venezolanas], grupos de alumnos apáticos y desanimados en sus estudios, pero lo más alarmante de esta realidad, no sólo es la falta de interés de los alumnos, sino también de los docentes que tienen la responsabilidad y el deber de dirigir y administrar la educación en el aula. (p. 121)

Entonces se puede decir que, en las organizaciones educativas venezolanas, los educadores pueden estar bajo síntomas de estrés crónico ocasionado por las tensiones propias de la labor, y lo que se espera alcanzar, y las inspecciones constantes acerca de su trabajo, que no solo hacen los supervisores, sino también los padres y representantes, así como la comunidad en general.

Tal como lo han señalado las diversas concepciones manifestadas, dentro de Venezuela existe la Escuela Técnica “Simón Bolívar” localizado en el municipio Naguanagua del estado Carabobo, cuya meta universal se centra en favorecer la formación integral para la vida de sus estudiantes, mediante un criterio de desarrollo pleno en dimensiones psicológicas, biológicas y sociales que los ayuden a insertarse al campo laboral una vez culminen sus estudios de bachillerato. El instituto mantiene un respeto intercultural, dentro de la cual se maneja la diversidad cultural, por lo que

dentro del mismo se puede observar casos de estudiantes con diversidades funcionales.

La misión del instituto concuerda con lo manifestado en el currículo Bolivariano de Venezuela por lo que se persigue practicar una filosofía constructivista en la que se desarrolle el pensamiento crítico. Como bien se ha mencionado, no se piensa únicamente en preparar seres conocedores de materias básicas, sino que su estudio es transcomplejo, entrena a seres productivos, que se esfuercen por la prosperidad social, familiar y personal. En la mayoría de los casos hay que impulsar a estos estudiantes a ser capaces de evolucionar en estas facetas antes del desarrollo adecuado de su madurez, lo que provoca que los docentes de esta escuela tengan que lidiar con el contraste de la capacidad del estudiante y lo requerido por el instituto. Además, es responsabilidad del docente examinar las maneras en que se puedan solventar las situaciones de cada uno de los aprendices tanto del área del conocimiento como del área del ser humano. Por lo que el educador debe estar innovando constantemente para ofrecer diversas metodologías en cada clase

La escuela técnica está destinada a formar jóvenes técnicos medios que evolucionen en la fuerza laboral para así lograr transformar la realidad de la sociedad donde pertenece cada educando. Se percibió en la escuela el esfuerzo que realizaban los profesores cada día por enseñar a sus educandos y que a pesar de ello existiera un bajo rendimiento en éstos, ya que existen estudiantes que se conforman con 10 puntos para aprobar la asignatura, esto produce sentimientos de estrés y frustración que terminan desmotivando, deprimiendo y generando un cuadro de estrés; puesto la vocación de un profesor es hacerse sentir por sus estudiantes para que estos reflexionen y visualicen un futuro honestamente prometedor, y ese deseo de querer marcar la diferencia en sus educandos se ve malogrado. Ello podría resultar en la patología clínica denominada síndrome de burnout.

Actualmente, se ha visto afectado el desempeño de los trabajadores quienes se han mostrado con escasa empatía hacia los estudiantes, desinteresados, desmotivados, agotados, con estado anímico, ansiedad y depresión; lo anterior se evidencia al escuchar de los educadores sentimientos y opiniones como “estoy agotado”, “voy a pasar a este estudiante para no verlo más” o “los representantes no se preocupan por sus hijos, y a última hora exhortan notas”.

Se aunada a esto, las exigencias físicas y mentales que demandan atención y rapidez para solventar con prontitud las situaciones individuales y grupales que manifiesten sus estudiantes, las cuales varían cada día, puesto que son jóvenes con multiplicidad de problemas familiares (económicos, emocionales, de comportamiento, entre otros), resaltando la cualidad de que son adolescentes en pleno desarrollo tanto mental como físico y tienden a llevar sus conflictos familiares al instituto, lo que hace que el docente a su vez tenga que tener capacidad de toma de decisiones diversas que ayuden a controlar las situaciones o problemáticas presentadas y que estas sean aptas para varias personas al mismo tiempo; se añade el hecho de que en algunos casos se trabaja con jóvenes que presentan diversidad funcional.

En ocasiones el docente se encuentra con adolescentes quienes tienen tendencias delictivas, llegan hasta a amenazar a los educadores para avanzar de año, esto también genera que el profesor se encuentre en situaciones estresantes que se transforman en crónicas las cuales facilitan la aparición del síndrome de Burnout.

Esta vivencia que tienen los docentes se podría apaciguar si el gerente y demás superiores tuvieran los conocimientos suficientes para abordar el tema, y las habilidades y destrezas necesarias para implementar estrategias que ayuden a disminuir la afección del Síndrome de Burnout en éstos. Por lo anteriormente expuesto, se hace necesario desarrollar un plan de formación gerencial en relación con esta afección que facilite en los directivos habilidades y destrezas necesarias para su posible aminoración, lo que proporcionaría un mejoramiento en el desempeño

laboral de los educadores. Por tal motivo, se considera interesante indagar ¿Cuáles son las necesidades de formación, que poseen los gerentes educativos, basado en el manejo del Síndrome de Burnout en los docentes de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”?

### **Objetivos de la Investigación.**

#### **Objetivo General.**

Proponer un plan de formación gerencial dirigido al personal directivo basado en el manejo del Síndrome de Burnout en los docentes de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, ubicado en Naguanagua Edo. Carabobo.

#### **Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar las necesidades de formación que posee el personal directivo, en relación con el Síndrome de Burnout en docentes, de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, Naguanagua-Carabobo.
- Determinar la factibilidad del diseño de un plan de formación gerencial que permita al personal directivo la comprensión acerca del síndrome de burnout en los docentes y como reducir el mismo en la Escuela Técnica “Simón Bolívar”.
- Diseñar un plan de formación gerencial dirigido al personal directivo que le permita la comprensión en relación con el síndrome de burnout en los docentes de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”.

### **Justificación de la Investigación.**

Los cambios actuales que sufre la sociedad de hoy en día demandan mejores acciones en el desempeño laboral de los educadores de cada institución educativa. Éstas tienen el deber de ser las primeras organizaciones que se adapten a estas transformaciones por ser las encargadas de formar a los ciudadanos quienes desarrollarán sus capacidades laborales en otras organizaciones; cabe destacar que cada organización es importante para el funcionamiento de una sociedad, pero por las

razones antes descritas, se considera que aquellas con fines educativos son la base de las demás. En las organizaciones educativas estas adaptaciones y exigencias se acentúan en los aspectos relativos de las personas (docentes) debido que en este tipo de organizaciones no se labora con recursos materiales (materia tangible) sino únicamente con recursos humanos (talento humano), e incluso su producto final también es humano.

Por tal motivo, se hace esencial realizar reconstrucciones en los objetivos específicos propuestos por las instituciones para responder a los requerimientos de la sociedad actual; en estas modificaciones se reclaman que los docentes realicen esfuerzos físicos y mentales mayores, los cuales causan un cierto grado de estrés que conlleven a padecer el síndrome de burnout, por ende esto los conduce a deterioros psicosociales, físicos y laborales que tendrán como consecuencia el no alcanzar los logros establecidos por la organización.

En cada organización con fines educativos existe un gerente o director quien orienta y dirige a los educadores para que estos alcancen los objetivos de la misma. Estos directivos deben ser personas competentes y capaces, para lo cual, deben mantenerse en constante capacitación y actualización que le faciliten la comprensión de los cambios negativos que puedan presentar algunos docentes en sus praxis educativas a causa de un estrés crónico originado por las demandas de la institución, y las situaciones que se presentan con sus estudiantes, lo cual influye desfavorablemente en la calidad educativa y sobre el alcance de las metas de la organización.

Más detalladamente, se ha podido probar que la profesión docente tiene mayor riesgo de padecer el síndrome de Burnout en comparación con otras profesiones, es más Oramas, Almirall y Fernández (2007) afirman que existen referentes teóricos denominados “Malestar Docente”, “Profesor Quemado” y/o “Emergentes de Sufrimiento Docente”, todos los anteriores relacionados con el Síndrome de Burnout; esto suena preocupante, por lo que el gerente de estas organizaciones debería

examinar la calidad de vida que le está ofreciendo a sus empleados considerando su bienestar y salud laboral, y con mayor ídole estudiar de qué manera podría ayudar a subsanar y/o evitar este tipo de detrimento en la salud. Cabe señalar que, si el bienestar y la salud laboral no se encuentran en armonía, el ausentismo, la rotación de personal y la carencia de calidad y productividad serán unas constantes en la institución; se nombran entre estos aspectos el rechazo y la indisciplina de los estudiantes así como, la falta de control y demás acciones por parte del docente que tendrá como consecuencia un fracaso estudiantil, en otras palabras, docentes con síndrome de Burnout colocan en juego la calidad educativa de la organización.

Por lo anteriormente expresado, se destaca como importante realizar una diagnosis que determine si los directivos planifican en función a lo relacionado con síndrome en los docentes, con la finalidad de facilitar en el gerente los conocimientos necesarios que le permitan emplear alternativas que posibiliten la disminución del mismo en las instituciones favoreciendo el clima organizacional de ésta, por tal motivo este estudio apoya, desde la perspectiva teórica, el sistema organizacional debido a que dentro de sus componentes se encuentra el medio ambiente social; se conoce que al transformar uno de los componentes del sistema organizacional éste influirá en los recursos, insumos y/o producto final de la organización, así lo afirma Goncalvez (cit. en Mora, 2016) al decir que el clima laboral es un filtro interviniente mediador entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que cambia el comportamiento de la organización. Asimismo, como se dijo anteriormente, este trabajo busca establecer un plan de capacitación para que el gerente conozca de qué manera reducir el síndrome de Burnout en los docentes, por lo que también pretende confirmar concepciones en base al área organizacional relacionadas con la capacitación gerencial.

Además, este estudio se realiza dentro de la línea de investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo, ya que ésta concibe el accionar del gerente-educador para solventar dificultades existentes durante el proceso gerencial. Según Castillo, Escobar, González, Guanipa y Gouveia (2011) esta línea

Compara el deber ser y la práctica diaria de una manera estratégica, vinculándola con el proceso de toma de decisiones, donde se convierte el Gerente-Docente, en un negociador de acuerdos y compromisos para dirigir la gestión y convertirse en el Líder Director, y orientar la conducción del trabajo en equipo que permita establecer metas y objetivos de acuerdo a la visión y misión de la organización (p. 02).

Este trabajo se adscribe a esta línea de investigación porque su visión se centra en que el gerente esté capacitado para emplear estrategias efectivas que ayuden a solventar situaciones específicas que estén afectando la praxis educativa de sus docentes, y orientarlos de manera que se fomente relaciones interpersonales propicias que ayuden a alcanzar los objetivos determinados por la organización.

Por otra parte, la trascendida social de esta investigación reside en la mejora del estado psíquico, emocional, físico y social de los pedagogos repercutiendo en las asociaciones con las demás personas y por consiguiente en el clima organizacional, lo que conllevaría a un eficaz desempeño laboral que se traducirá en una praxis adecuada por parte del docente lo que favorecerá la calidad educativa de los educandos, todo lo anterior gracias a las competencias que el gerente tenga para orientar esa acción. Del mismo modo, al brindar una perspectiva más amplia acerca de esos saberes que el gerente debe poseer en función de la implementación de tácticas que mejoraran las funciones sensitivas, afectivas y mentales así como el aspecto corporal y comunitario de los docentes y, a su vez el accionar de sus funciones laborales, este estudio es un medio de reflexión y análisis no solo para la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, sino también para demás instituciones educativas que en su población docente se encuentren personas con síndrome de Burnout.

### **Alcance y Limitación.**

#### **Alcances.**

Con la presente investigación se pretende lograr que el personal directivo reciba una capacitación adecuada con lo concerniente al síndrome de burnout sus causas y consecuencias sobre los docentes; para que de esta manera el educador sea

percibido como talento humano sustancial en el logro de los objetivos propuestos por la institución, lo que acarrearía que se preste un servicio de calidad, cuestión obligatoria en las organizaciones educativas.

### **Limitaciones.**

A lo largo de la investigación se podría presentar la resistencia al cambio por parte del personal directivo, interrupción en las fechas para lograr el cometido del estudio o, el no encontrar la disponibilidad del personal apto para capacitar a los directivos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Una vez presentado el problema, dentro del cual se explicó las diferentes opiniones de expertos que sustentan la presente investigación, los objetivos y la justificación de este estudio; se procede a presentar lo que se encuentra englobado dentro de un marco teórico, que para Palella y Martins (2012) significa “el soporte principal del estudio, en él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interacciones” (p.62), es decir este constituye la base fundamental de toda investigación. En él se soporta la estructura del trabajo a través de la integración de la teoría con la investigación y lo relacionado con los diferentes conceptos o postulados existentes alrededor del fenómeno de estudio, el marco teórico está constituido por investigaciones previas, teorías, nociones relevantes, aspectos legales y finalmente la operacionalización de las variables; todo lo anterior mantiene cierta vinculación con el presente trabajo.

#### **Antecedentes de la Investigación.**

Los antecedentes constituyen los trabajos ya realizados por otros investigadores los cuales aportan información relevante para la investigación que se requiere plantear, en tal sentido Palella y Martins (2012) señalan que estos “se entienden como diferentes trabajos realizados por otros estudios sobre el mismo problema” (p.63), es decir, los antecedentes son trabajos o artículos que mantienen una relación con el estudio que se plantea, lo que ayudará al investigador a tener una relación clara con la realidad del fenómeno en escenarios diferentes y desde diferentes ámbitos, por ello se hace importante la relación de estos bien sea de carácter nacional y/o internacional.

Los estudios que se presentan en este apartado han sido considerados desde los más

generales hasta los directamente relacionados con esta investigación. De esta manera, se han seleccionado entre variedades de textos, aquellos trabajos que se corresponden con las variables gerencia educativa, capacitación gerencial y síndrome de burnout en docentes. A continuación, se presentan antecedentes nacionales e internacional en orden cronológico, comenzando por el más antiguo hasta el más reciente.

En relación al estudio internacional se encontró el siguiente: *Estrés laboral y síndrome de burnout en docentes cubanos de enseñanza primaria*, Oramas (2013), desarrollada en la Habana, Cuba, investigación que tuvo como objetivo general detectar la presencia del estrés laboral y el síndrome de burnout en el personal docente cubano de enseñanza primaria; su inquietud se concentró en que a pesar del impacto negativo que suelen tener en la salud y el desempeño profesional, han sido poco estudiado el estrés laboral y el síndrome de burnout en el docente de enseñanza primaria. Esta investigación tuvo un estudio descriptivo, con un diseño transversal, con una población total de los docentes del nivel primario de enseñanza cubana y una muestra de 621 docentes seleccionados por un muestreo no probabilístico.

Se aplicó el Inventario de estrés para maestros, la escala sintomática de estrés y el inventario de burnout de Maslach a cada uno de la muestra por medio de gente especializada. Los resultados revelaron la presencia de estrés laboral en 88.24% de los sujetos estudiados y del burnout en 67.5%, el estresor mucho trabajo por hacer devino de la condición de trabajo de mayor carácter estresante, de igual manera fueron percibidos como causa de mucho estrés, la responsabilidad con los estudiantes, con el éxito en los exámenes, la pobre disposición al trabajo por parte de los mismos, el bullicio que provocan, las presiones de los superiores y la introducción de cambios en el sistema de enseñanza; como unos de los estresores moderados se reflejaron el alumnado difícil, la falta de tiempo para atender a los estudiantes individualmente y los periodos de receso cortos. Específicamente, el Inventario de burnout de Maslach arrojó que el agotamiento emocional fue la dimensión del burnout más afectada en esos docentes, con predominio de valores no deseables en el 64.4%; le sigue la realización personal y de ultimo la despersonalización.

Oramas (2013) recomienda que en el sistema educativo se implante acciones para mejorar y prevenir esa afección en la profesión docente, así como introducir en el programa de estudio de esta carrera la temática del síndrome para que estos los futuros educadores estén informados.

Los diferentes trastornos emocionales del ser humano, específicamente del docente han sido estudiados internacionalmente, en tal sentido la investigación arriba señalada es tomada como antecedente ya que esta viene a dar aportes sobre el estrés laboral y el síndrome de Burnout, señala aspectos relevantes que causan el estrés en los docentes entre los que menciona la presión de los superiores, por lo que se llega a afirmar que tanto los estudiantes como aquellos con deberes gerenciales son estresores en algunos docentes, en este sentido se hace mayor hincapié a la capacitación de los superiores acerca del síndrome para que ellos sean también un factor menos que origine el mismo.

Ahora, en lo que compete a los trabajos nacionales, se encontraron tres investigaciones las cuales versan sobre *Capacitación gerencial y gestión del directivo en educación media general*, Padilla (2013); *Influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente*, Roo (2013); y por último *Intervención gerencial del directivo para evitar el síndrome de Burnout en el personal docente del nivel de educación inicial en el municipio Andrés Bello del estado Miranda*, Cartagena (2015). Igualmente, estos son significativos para el presente estudio puesto que aportan ideas que sustentan esta investigación.

Para empezar, se presenta el trabajo de Padilla (2013) realizado en el estado Zulia, al autor le preocupaba la insuficiente capacitación y actualización de algunos directores de instituciones educativas convencionales en cuanto a los principios que rigen las nuevas empresas, esta falta de preparación se reflejó en la escasa efectividad y eficacia de las acciones emprendidas, previamente planificadas, afectando el éxito general de la organización; por lo que el enfoque de este investigador fue determinar la relación entre capacitación gerencial y la gestión de los directivos adscritos a los

planteles de educación media general, siendo un estudio descriptivo, correlacional de campo, con un diseño no experimental, transversal. Su población la constituyeron 10 directivos y 57 docentes para un total de 67 sujetos de tres unidades educativas, se realizaron observaciones directas, entrevista y encuesta con un cuestionario tipo escala Likert.

Sus resultados arrojaron que la capacitación que reciben los directivos no se da de manera continua, oportunidad y no es evaluada; asimismo no existe un debido reforzamiento en las habilidades del gerente, para mejorar el manejo de las relaciones interpersonales directivo-docente y docente-docente, y cubrir las expectativas y lograr influir en los educadores de manera proactiva alcanzando con entusiasmo los objetivos establecidos por la institución y lograr garantizar el proceso enseñanza-aprendizaje de manera efectiva. Ese autor afirma que a medida que se incrementa la capacitación gerencial aumenta la gestión del directivo.

Se recomienda reforzar y estimular el uso de la programación e innovación dentro de la organización educativa por medio de talleres teóricos-prácticos aplicados por expertos, de igual manera jerarquizar los planes para integrar y coordinar actividades que analicen todas las necesidades que posee el equipo gerencial para optimizar sus habilidades y manejo de la dirección, y que el gerente observe, monitoree y haga seguimiento acerca de la gestión que realiza el equipo de trabajo para obtener la información necesaria en cuanto a la mejora del empleo correcto de la realización de las labores del docente.

De los hallazgos y recomendaciones de Padilla (2013) se puede considerar el hecho de que ese autor acentúa la importancia de una formación gerencial para influir positivamente en los docentes y alcanzar con ilusión los objetivos de la organización. Como bien Padilla (2013) lo manifiesta, se refiere a una formación en la que se maximice las exigencias de las nuevas organizaciones (liderazgo, comunicación, toma de decisiones, relaciones interpersonales); se deduce entonces que, preparar a un gerente para que este sea capaz de colaborar en la depreciación de la vulnerabilidad

del docente a las alteraciones mentales y emocionales influirá, de manera positiva, en el logro de las metas establecidas por la institución así como en el proceso enseñanza-aprendizaje y por lo tanto se está acrecentando las exigencias de calidad y competitividad a las que el autor se refiere. Adicionalmente, de acuerdo con una de las recomendaciones de Padilla (2013) la capacitación que se le dé al gerente debería permitirle observar y monitorear la labor de los educadores para conocer cuáles pueden ser los posibles estresadores que estén afectando su labor y de esta manera emplear las técnicas específicas para combatirlo.

Seguidamente se presenta a Roo (2013), cuyo estudio tuvo como objetivo general analizar la influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente en las Escuelas Nacionales Bolivarianas de la Parroquia Mucuchies, Municipio Rangel del estado Mérida. El estudio se fundamentó en los postulados de Maslow (1993), Dubrin (2003), entre otros para la variable motivación; así como Chiavenato (2000), Bittel (2000), y Stoner (1994), entre otros, para sustentar la variable desempeño laboral. Para lograr tal propósito, se realizó un estudio descriptivo, con un diseño no experimental- transaccional, de campo, la población fue de tipo censal y estuvo constituida por tres (03) directores y cincuenta y cuatro (54) docentes que laboran en dicha institución.

Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta, mediante dos cuestionarios contentivos de 36 ítems cada uno, con cinco (05) escalas de alternativas los cuales permitieron medir las variables motivación y desempeño laboral. La validación de los instrumentos se determinó a través de la validez de contenido, evaluados por cinco (05) expertos. Se aplicaron los instrumentos, se tabularon y se analizó a través de la estadística descriptiva.

Igualmente, los resultados obtenidos permitieron concluir que los docentes presentan un nivel motivacional medio, a causa de la falta de una comunicación efectiva, falta de estímulos y recompensas, poca estimulación laboral, poca capacitación y actualización de conocimientos; esto ratifica de manera categórica que

el gerente educativo descuida y no toma en cuenta totalmente los niveles y dimensiones motivacionales; así como también los factores actitudinales del desempeño laboral que estimulan al docente dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales. Se recomendó al gerente educativo capacitar al personal docente, fortalecer el proceso comunicativo, ofrecerles oportunidad de estudio a sus miembros, valorar su trabajo, incrementar las recompensas y mejorar las políticas de ascenso.

El presente trabajo aporta a la investigación fuentes importantes desde el punto de vista de factores emocionales, así como también contribuciones de diferentes investigadores que durante años han cooperado en la mejora de la personalidad de los seres humanos desde la perspectiva motivacional como el caso de Maslow, de igual manera los aspectos gerenciales enmarcados en la investigación le dan un matiz desde la gerencia y los diferentes planes de motivación para el desarrollo de los docentes desde sus respectivas áreas de trabajo.

Finalmente se encuentra Cartagena (2015) cuyo trabajo tuvo por objetivo determinar cómo puede intervenir el directivo gerencialmente para evitar el Síndrome de Burnout en el personal docente del nivel de Educación Inicial en la concentración Bolivariana Estadal Campo Santo (NER 15), ubicada en el Municipio Andrés Bello del Estado Miranda. El trabajo se desarrolló metodológicamente, bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo con un diseño de campo y correlacional. La población representativa fue de dos (02) docentes de educación inicial que laboran en la referida institución.

Cartagena (2015) concluyó que los factores personales deben ser objeto de estudio, pues es indudable que a pesar de que los eventos organizacionales pueden ser suficientemente estresantes, la valoración cognitiva que hace el individuo de dichos eventos es imprescindible para que ocasione en la persona sentimientos que pueden conducir al estrés profesional. Así mismo se recomendó, la aplicación de las técnicas de autoconocimiento para resolver dificultades; además de realizar procesos como: el

diagnóstico precoz, la terapia médica y psicológica, cambios en la calidad de alimentación y la distribución del tiempo de sueño, coordinación de actividades para el trabajo y esparcimiento; todos estos aspectos, contribuyen a revertir diversos cuadros producto de la aparición del Síndrome de Burnout.

Este último estudio tiene una estrecha relación con la investigación presente, puesto exterioriza la manera en qué los directivos podrían evitar el síndrome de burnout en los docentes. Se asegura entonces, a partir de la investigación de Cartagena (2015), que los gerentes educativos si pueden emplear técnicas para aminorar la mencionada patología, siempre y cuando tengan la formación adecuada. En líneas generales, ese trabajo aporta información que ayuda a la investigación presentada a desarrollarse por un camino correcto.

## **Bases Teóricas.**

### **Teoría de Motivación.**

La motivación ha sido objeto de estudio de muchos investigadores, sobre todo cuando se habla de motivación laboral, la misma juega un papel preponderante dentro de dicho ámbito estructural, es así como nacen las diferentes teorías motivacionales entre las que se tiene:

- ✚ Teoría de la motivación de logro John William Atkinson (1923-2003) y David McClelland (1917-1998),
- ✚ Teoría de la atribución Fritz Heider (1896-1988), autor de la Teoría de la atribución
- ✚ Teoría de la autoeficacia. Albert Bandura (1925) uno de los estudiosos de la motivación más importantes del siglo XX.
- ✚ Teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow (1943).
- ✚ Teoría de los dos factores. Frederick Herzberg (1923-2000)
- ✚ Teoría ERG. Clayton Alderfer (1940)
- ✚ Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner

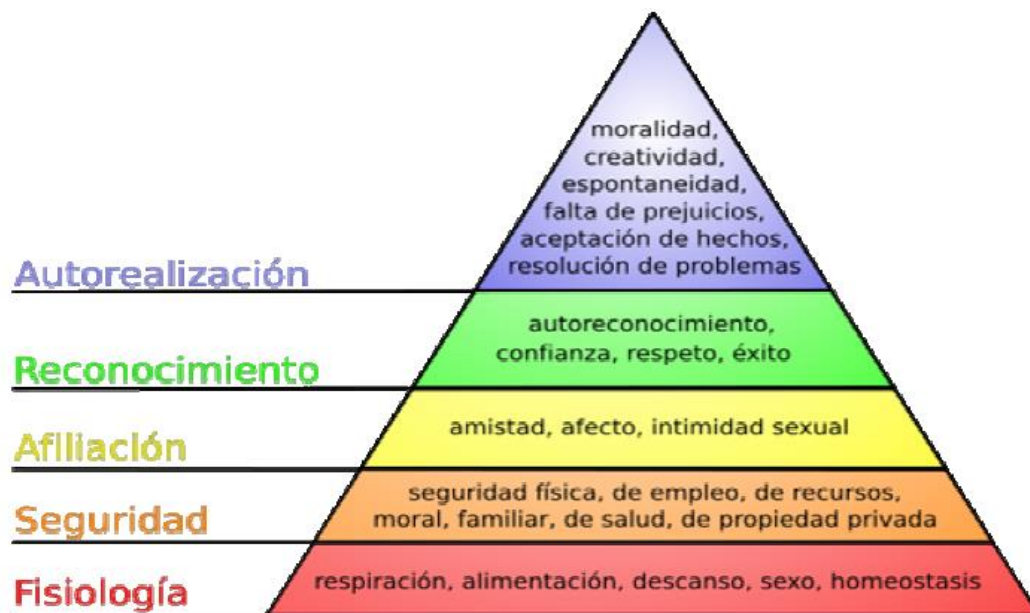
- ✚ Teoría de las necesidades de David McClelland
- ✚ La teoría X, Y de McGregor
- ✚ Entre otras.

En tal sentido es importante resaltar que las principales teorías que sustentan este estudio son:

***Teoría de las necesidades de Maslow (1943).***

Maslow en su teoría de las necesidades, atribuye a que el hombre actúa de acuerdo a la satisfacción de las mismas, en tal sentido una de las perspectivas de la investigación consiste en determinar la importancia de dicha teoría sobre la motivación de los docentes en relación con el síndrome de Burnout, por ello se señala lo declarado por Roo (2013) sobre que las necesidades de Maslow “contemplan a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior” (p.39), es decir, dicho autor plantea cinco requisitos básicos que deben ser cubiertos por el hombre para mantenerse motivado y las cuales son esbozadas en forma de pirámide ordenadas de la parte inferior hasta la parte superior en función de su cumplimiento por: Fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. (Figura 1)

***Fisiología:*** Para Maslow es una de las principales necesidades que debería estar cubierta, ya que esta constituye la base de todas las demás, en este nivel se puede apreciar la alimentación la cual es fundamental para la vitalidad del ser humano ya que satisface el hambre y la sed, así como también se encuentra el abrigo que ayuda en relación con el frío o al calor; del mismo modo el deseo sexual. Este nivel está relacionado con la manera de sobrevivir del individuo dentro de la sociedad y del mundo con la finalidad de mantener la especie en el tiempo, son necesidades innatas del ser humano que nacen con él y por ende son la base de todas las demás si una de estas no se satisface de manera correcta se distorsiona la conducta del individuo.



**Figura 1.** Pirámide de la teoría de las necesidades de Maslow (1943), tomado de Roo (2013)

En relación a la investigación planteada una de las necesidades prioritarias de satisfacer en el docente es la parte fisiológica, ya que esta constituye la base de su equilibrio emocional y corporal, necesidades básicas de todo ser humano como la comida, el vestido, las relaciones personales, son fundamentales para el crecimiento no sólo a nivel profesional, sino también personal y humano, pues una persona con necesidades fisiológicas satisfechas es un ser humano de calidad emocional alta y puede mantener una adecuada relación con los demás dentro y fuera de su espacio como ser humano.

*Seguridad:* Es el segundo nivel de la pirámide de Maslow, el cual ésta relacionado a las necesidades de estabilidad y protección, una vez que las necesidades fisiológicas están cubiertas satisfactoriamente, nacen estas y cuando el individuo se siente atacado por la inseguridad, automáticamente su organismo reacciona para buscar un mecanismo que le brinde esa protección, conllevándolo a una estabilidad emocional lo cual ayudará al ser humano para la organización conductual.

Así mismo, la seguridad es importante para el docente como ser humano que educa y transforma a otro, esa estabilidad con la cual se encuentre un individuo es primordial para la construcción de su propio espacio, puesto que una persona segura

de sí misma puede solventar cualquier necesidad de índole emocional, debido a que su estado anímico le ayudará a solventar ese momento, por otro lado la seguridad física ayuda a que los individuos se sienta en espacios seguros para el desarrollo y esparcimiento de sus actividades bien sean laborales o de entretenimiento, lo que conlleva a un óptimo desarrollo de sus diferentes quehaceres dentro de la sociedad, por lo que la seguridad ayuda al desarrollo innato y a moldear la conducta de los individuos y su motivación por el trabajo.

*Afiliación:* Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad se encuentran cubiertas apropiadamente, para Maslow, surge la necesidad de afiliación conocida también como las necesidades sociales o de amor, por lo que la necesidad de asociación con las demás personas, la participación en la sociedad y en su propio espacio, la aceptación por parte de sus compañeros e individuos a su alrededor, se encuentran inmersas aquí; de la misma forma dentro de estas necesidades se encuentra el intercambio de amistades, afecto y amor.

Por su lado la relación en el aspecto social de un individuo lo conlleva a su desarrollo en la sociedad, siendo esta un requisito a satisfacer por el individuo desde cualquier perspectiva, ya que el hombre es un ser social por naturaleza y debe relacionarse con su entorno para crecer, en ese crecimiento el desarrollo de la personalidad ésta marcado debido a que la conducta se ve reflejada en el tipo de persona y de la sociedad y por ende la motivación de éste, por lo que la aceptación en familia y en grupos escolares o sociales son primordial para su desarrollo intelectual, de allí que la motivación se encuentra estrechamente ligada a las diferentes relaciones que pueda mantener un individuo en la sociedad.

*Reconocimiento:* Este tipo de necesidades están relacionadas a la forma de como se ve el ser humano para sí mismo y de cómo se evalúa de acuerdo con lo que hace. Comprende la auto-apreciación, autoconfianza, necesidad de aprobación social y de respeto, estatus, prestigio y estimación; se puede decir que la autoestima en referencia a la descripción acerca de él mismo es sumamente importante en esta

jerarquización, ya que la confianza que este tenga de sí mismo y de su relación con la sociedad y el mundo, le ayudaran a construir su propio reconocimiento lo que influye de manera positiva en su desarrollo como ser humano y persona en sociedad. La satisfacción de este tipo de necesidades conduce al individuo hacia sentimientos de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio, poder y capacidad que le ayudan a desarrollar su propia conducta y personalidad de manera positiva.

En ese mismo orden de ideas, se considera resaltar como los reconocimientos ayudan a los individuos a desarrollarse en sociedad y para la sociedad, lo que le permite crecer de manera positiva. Al individuo realizar un esfuerzo provechoso es importante su reconocimiento y que el hombre encuentre en ese momento una realización personal conduciéndolo así a su autosatisfacción facilitando su crecimiento y que se convierte en una motivación para seguir adelante.

Por lo que también se estima que cuando una persona no se siente reconocida su crecimiento y desenvolvimiento a nivel social y laboral se verán afectados negativamente lo que repercutirá en un desarrollo inadecuado a estos mismos niveles; y la disminución de la tolerancia a la frustración puede aparecer para aumentar la desmotivación a la realización de las actividades sociales y/o laborales.

*Autorrealización:* Esta necesidad consiste en la última etapa del desarrollo personal, la cual reside en llegar al máximo potencial de un ser humano o individuo manteniendo en consideración que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar, se trata de una sensación de auto-superación permanente con un alto grado de autoestima; para llegar a este nivel el individuo ha de tener todas las otras necesidades cubiertas de manera satisfactorias.

En ese sentido y teniendo en consideración las necesidades de Maslow, se puede señalar que las necesidades humanas tienen formas y expresiones diferentes de acuerdo con cada persona, y son variantes por el desarrollo de la sociedad. En países desarrollados muchos individuos ya han completado sus necesidades humanas, en otros países, como es el caso del contexto meso del presente estudio, algunos

individuos no llegan a completar el segundo nivel de la pirámide de Maslow, en base a esto Yuncoza (2017) opina “el entorno en Venezuela cambia de manera acelerada, generando nuevas amenazas que atentan contra la integridad y la certidumbre” (párr. 02). En tal sentido es preponderante la relación entre los diferentes cargos dentro de cualquier organización bien sea empresarial, educativa, cultural, gubernamental entre otras, ya que la relación de estímulo y motivación de los jefes hacia el resto del personal es significativa para su desarrollo laboral.

### **Teoría de la modificación de la conducta de Skinner (1975).**

En relación con la teoría de Skinner (cit. en Roo, 2013), “todo ser humano es producto de los estímulos que recibe del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente” (p.41), lo que hace predecir que el medio en el cual se desarrolla un individuo es de sumo interés, por tal razón mientras la persona se encuentre motivada en su contexto éste trabajará con mayor eficiencia, es así como el espacio educativo en el cual se desarrollan las actividades de los docentes ha de ser agradable para estos y para sus educandos, ello con la finalidad de que se ayude al educador dentro de su propio ambiente. Así mismo Roo (2013) señala que Skinner clasifica dos tipos de refuerzos:

*Refuerzo positivo:* consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, sino que además enseña.

*Refuerzo negativo:* está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento, pero en forma impredecible e indeseable. (p.42)

Aunque ambos refuerzos son dados al individuo de acuerdo a las acciones que este haya realizado, el autor señala que el refuerzo positivo ha de ser el mayor empleado, primero ayuda de manera positiva al crecimiento del individuo lo que asiste significativamente en el desarrollo del mismo a la hora de la realización de cualquier actividad dentro del contexto en el cual se desenvuelve, en el caso de los docentes la motivación es imprescindible y en este sentido dicho refuerzo ayuda al

correcto funcionamiento del acto educativo, logrando así que los objetivos propuestos sean alcanzados de manera efectiva, se lleve a cabo con éxito y su resultado sea de calidad.

Con respecto al refuerzo negativo, es señal de castigo y de ser necesario su aplicación debe ser de manera minuciosa, ya que si no se sabe aplicar interfiere de perjudicialmente dentro del desarrollo laboral del individuo. En el caso de los docentes, este tipo de refuerzo no es adecuado emplearse motivado a que su servicio se presta directamente con estudiantes incluyendo niños y adolescentes, y no ayuda al desarrollo positivo que se busca en el alcance de los objetivos de la institución.

En tal sentido y en apoyo a los procesos motivacionales, los resultados de las actividades para los cambios de conductas son altamente positivos, pues la motivación es conveniente para cualquier individuo y sobre todo si es empleada para el desarrollo de un comportamiento deseado, lo cual traerá como efecto que los individuos a los cuales se les motive sean más eficientes en sus diferentes espacios de trabajo.

### **Concepciones de la Comunicación Pro-acuerdo de Parra y Rincón (2009).**

Como otro punto referencial, se toma en cuenta la preponderancia de una comunicación efectiva para evitar malentendidos y solventar conflictos, de allí que se considere versar acerca de la comunicación pro-acuerdo (cit. en Meléndez y Mórquez, 2015) quienes implican que la “comunicación es entendida como la herramienta para el alcance de acuerdos mediante la negociación” (p. 29) dentro de ella se encuentra inmersa factores personales intrínsecos como la motivación y estilos de pensamiento de allí que la efectividad de la comunicación según Meléndez y Mórquez (2015) “depende del logro de lo deseado por parte del comunicador” (p. 29); y consta de cuatro habilidades: comunicativas (capacidad de escuchar, leer, pensar y expresarse), las actitudes (disposición al momento de la interacción), el nivel de conocimiento (habilidades cognitivas similares entre el emisor y receptor,

para la comprensión del mensaje), y el sistema socio-cultural (la comprensión del mensaje también depende del entorno en donde se desenvuelven cada uno de los participantes en el intercambio de información).

Así como se estiman habilidades para comprender la información intercambiada, también se discurre en aquellos factores que intervienen durante ese proceso comunicacional y distorsionan el mensaje, de acuerdo a Meléndez y Mórquez (2015) existen diferencias perceptivas, las diversas experiencias que sostienen el emisor y receptor; aquí es cuando entra en juego la realidad educativa actual que viven los docentes, y lo que los directivos quieren plantear, ya que estos no están insertos funcionalmente dentro de las aulas y por lo tanto no pueden percibir la misma experiencia que divisa su personal. Se añade, las respuestas de índole emocional que se pueda obtener por parte del receptor, así como la credibilidad en el mensaje; los gerentes han de asegurarse de lo estos plantean sea lo que realmente se ejecuta, puesto de lo contrario se podrían generar conflictos innecesarios.

Se manifiesta que los individuos, insertos en el alcance de acuerdos, deberían desarrollar sus habilidades comunicativas para responder acertadamente a las situaciones planteadas, y en el proceso educacional Meléndez y Mórquez (2015) opinan que “los docentes, en su disposición de atender a cada estudiante en el aula de clase, deberían mostrarse amables, serviciales y locuaces para el establecimiento de ambientes agradables para el trabajo en conjunto” (p. 30); pero como el presente investigador asevera, esto no es posible si el estado psíquico, corporal y emocional del mismo no se encuentra en óptimas condiciones, por lo que se hace preponderante atender estas inquietudes, y así las actitudes acordes del docente para con los estudiantes surgirán sin mayor esfuerzo.

De lo anterior, se obtiene también que, al reconocer a los directivos como mediadores y monitores del proceso gerencial, dentro del cual se inserta la responsabilidad de la praxis educativa aplicada en su institución, estos deberían adaptar sus actitudes y aptitudes para transmitir mensajes claros; y así estimular al docente a continuar mejorando en su labor. Se ha de recordar que de esta mediación

deben resultar refuerzos positivos, a menos que la gravedad de cómo ejecuten los docentes sus funciones, amerite lo contrario.

### **Bases Conceptuales.**

#### **Gerencia**

El término gerencia, hace alusión a direccionar y dirigir, bien sea una estructura empresarial o comercial, pública o privada, en ese sentido Riera (2009) señala que la gerencia “es un proceso de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización” (p. 51), es decir, la gerencia no es más que la adecuada aplicación de conocimientos para hacer que una empresa marche de manera positiva y efectiva, la gerencia se encarga de los parámetros más importantes de una organización ya que a través de ella se dirigen acciones que solventen problemáticas y que conlleven a un trabajo efectivo y eficaz.

Así mismo, Hamel, (2008), señala “la gerencia es la capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de objetivos organizacionales” (p.312), en este sentido, se deja entrever que la gerencia es un proceso a través del cual se involucran los individuos bien sea de manera individual o colectiva para lograr alcanzar el objetivo en común que satisfaga las necesidades de todos e incluso de las comunidades, lo que quiere decir que la gerencia es la manera en cómo se desarrollan actividades en beneficio de la sociedad organizacional, en el caso del sistema de educación, el gerente debe ser garante de espacios y estrategias adecuadas para que se lleve a cabo el acto educativo de manera efectiva y eficaz.

En tal sentido, es fundamental resaltar que la gerencia educativa se encarga de dirigir todos los aspectos inherentes al proceso educativo donde el gerente debe planificar, organizar, y controlar, para que se lleve a cabo un apropiado proceso educativo, por otro lado, el cúmulo de docentes que tenga a cargo deben sentirse cómodos con este, lo que implica que las relaciones personales han de ser respetuosas y afectivas en miras de una oportuna convivencia; siendo así, el proceso gerencial se tornará eficiente pues el trabajo se debe realizar en equipo para que este

sea menos pesado y las responsabilidades han de ser compartidas con la finalidad de crear espacios para el debate donde se pueda discernir de los adelantos de la gerencia y de su rol dentro y fuera del acto educativo.

De igual manera, Klirsberg (1995), señala que la gerencia “se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos, con la finalidad de alcanzar objetivos comunes” (p.12), en otras palabras, toda gerencia busca concretar objetivos para su correcto funcionamiento a través de una serie de procesos que ayudan a que los mismos se cumplan sin ningún inconveniente, en ese sentido , la premisa antes citada señala que los factores primordiales para una gerencia son: planificación, organización, dirección y control, cuatro aspectos fundamentales que debe conocer y manejar la persona que se encargada de gerenciar, sobre todo en el ámbito educativo.

### ***Proceso gerencial.***

Un proceso gerencial implica la utilización de todas las herramientas o recursos disponibles en la gerencia para obtener los resultados esperados de manera efectiva y eficaz; por lo que se señala que en dicho proceso se asume actitudes que den respuestas acordes al ámbito donde se desarrolle la gerencia, indicando el camino hacia las metas previamente establecidas y dirigiendo a través de un modo estructurado y ordenado. Por lo que entonces puede entenderse el proceso gerencial, como un conjunto de fases sucesivas en el que se involucran una serie de individuos que actúan de manera sistemática bajo la orientación de un gerente o director, y así lograr los objetivos planteados en la organización.

En tal sentido es importante señalar lo planteado por Chiavenato (2001), quien indica que “los procesos a tomar en cuenta dentro de una organización son: planificación, organización, dirección y control” (p.76), es decir el proceso gerencial se basa en cuatro aspectos fundamentales que para dicho autor son la planificación de las diferentes estrategias a seguir para que se cumplan los diferentes objetivos que se plantean en la institución, así mismo la organización que también juega un papel

importante pues se debe conocer a ciencia cierta la estructura organizacional del ámbito en el cual se está llevando a cabo la gerencia, de igual forma la dirección, que como su término lo indica, es direccionar las diferentes estrategias aplicadas para el desarrollo eficaz y efectivo de lo que se plantee en la organización y por último el control lo que no es más que la verificación de que todas las estrategias se hayan realizado dentro de los parámetros establecidos para tal fin.

De igual forma Manes (2000), refiere que el proceso gerencial tiene que ver con “el ámbito educativo y este es el proceso de conducir una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades de dirección orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar” (p. 21), en concordancia con los autores anteriores es coincidente que el proceso cumpla con sus diferentes fases y en este sentido las mismas a las que se hace alusión son la planificación, organización, dirección y control, actividades específicas que ayudan al gerente educativo, para que pueda realizar sus funciones de manera cónsona y así lograr que se lleve a cabo un proceso educativo propicio. Es conveniente resaltar que cada uno de los factores que conforman el proceso gerencial se describen a continuación:

*Planificación:* es el primer paso del proceso, en ella se estipulan los objetivos o metas de la institución, definiendo que actividades se harán y la manera en cómo se desarrollarán para alcanzar los mismos. En otras palabras, la planificación es el proceso en el cual, los encargados de direccionar y dirigir una organización de cualquier índole toman en cuenta todos los aspectos necesarios para llevar a cabo un objetivo, diseñando así los diferentes planes, estrategias o acciones a seguir para alcanzar los objetivos trazados, ello se lleva a cabo evitando la improvisación y propiciando a la vez la racionalización de los recursos. Es así como, el gerente teniendo ciertas nociones debería crear planes que busquen favorecer la organización, valiéndose de estrategias o técnicas que ayuden a prevenir los factores indeseables dentro de su institución.

*Organización:* es el segundo paso, sería estructurar esa planificación, en ésta el gerente toma la decisión de distribuir sus planes, integrando y coordinando los mismos, divide las tareas y funciones dándole a cada docente (en el caso de los gerentes educativos) una responsabilidad para llevar a cabo la planificación. Robbins y Coulter (2005), señalan “es el proceso de crear la estructura de una organización; integrando todos sus elementos para darle forma, que le permite a quienes la conducen determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones” (p.37).

La organización consiste en colocar cada cosa en su lugar y a cada individuo en su espacio, ello con la finalidad de llevar a cabo una favorable gestión dentro de la gerencia de la organización, así mismo se destaca que cuando se organiza es valioso contar con todas las personas que integran la organización y saber a ciencia cierta la capacidad de cada uno para con ello delimitar a través de planes estratégicos los roles que deberá ejercer cada quien en función de un proceso eficaz y efectivo que contribuya al deseado desenvolvimiento de la misma.

*Dirección:* puesta en marcha la planificación con su respectiva organización, el gerente debe acompañar, guiar, motivar y liderar cada paso que dé el personal hacia el logro de los objetivos. Este proceso se lleva a cabo a través de una serie de normas y reglas que se deben cumplir para conducir con éxito la planificación y organización, por su parte, Ferrer (2012) indica lo siguiente

La dirección, es el tercero de los procesos gerenciales que se dan cita en cualquier empresa, y su relevancia radica en que es en este, donde se pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a fin de lograr formas de conductas más deseables entre sus miembros, influir en su moral y establecer la comunicación necesaria para que quienes la gerencien, puedan alcanzar los objetivos planeados (p.37)

De allí que la dirección es el proceso de orientar correctamente en función de llevar a cabo las diferentes actividades asignadas para así lograr que los objetivos planteados sean alcanzados con éxito dentro de la organización, por lo que esta

función es indispensable si se quiere obtener los resultados esperados de manera óptima.

*Control:* además del proceso de dirección, el gerente debe evaluar y medir cuantitativa (cantidad) y cualitativamente (calidad) los resultados que se están obteniendo de los procesos anteriores; en el caso en que estos no son los deseados, se tiene que replantear los planes en miras de conseguir lo propuesto. Así pues, en este proceso se mantienen una constante vigilancia del personal con la finalidad de que sus funciones se estén llevando a cabo de acuerdo con las planificaciones pautadas, en tal sentido Bateman y Snell (2004) señalan que el control es el “proceso de medir el progreso hacia un desempeño planeado y aplicar medidas correctivas para asegurar que el desempeño este en línea con los objetivos de los gerentes” (p.576).

### **Gerente educativo.**

Dentro del contexto educativo la gerencia es primordial ya que a través de ella se llevan a cabo una serie de planteamientos que ayudan a solventar situaciones problemáticas de diferentes índoles, ello teniendo en cuenta que dicho contexto es una organización y como tal ha de funcionar, por supuesto, con medidas diferentes a las demás organizaciones que no tienen relación con la educación, por lo que se podría indicar que cualquier institución educativa puede convertirse en espacios potenciales de acuerdo al personal encargado de los diferentes deberes gerenciales que en esta implican, tal es el caso de los gerentes educativos.

Por lo anterior expresado se considera importante resaltar que un gerente educativo es aquella persona que cumple funciones gerenciales dentro del contexto educacional, como el caso de los supervisores, directores, subdirectores o coordinadores, cuya función es planificar, dirigir, evaluar, diseñar, aplicar, entre otras, todo lo referente a la dirección e innovación pedagógica, sobre todo supervisar a los docentes dentro de su espacio con la finalidad de captar las problemáticas y aplicar planes estratégicos para solucionar o minimizar al máximo la mismas, de allí

que el gerente educativo también debe cumplir con una serie de requisitos exigidos por los entes encargados de supervisar y regular el proceso educativo.

En tal sentido González (2007) señala que “un gerente educativo es aquella persona que se encarga de asumir los cargos directivos en una institución educativa” (p.45), teniendo en consideración lo planteado por el autor, se interpreta que los gerentes educativos están al mando de los cargos gerenciales en lo que respecta al proceso pedagógico.

Por ende, un gerente en contextos pedagógicos debe aportar soluciones para el mejoramiento del proceso educativo, debe ser garante del funcionamiento adecuado de la estructura en la cual se lleva a cabo el acto escolar, por lo que deberá tener en cuenta las diferentes estrategias gerenciales necesarias a aplicar en un momento determinado, con el fin de solventar las problemáticas observadas durante el desarrollo. En este sentido se hace referencia a que un gerente educativo tiene que saber integrar lo gerencial, científico, y educativo dentro del proceso pedagógico, a su vez este ha de emplear diversas estrategias para poder mantener al personal docente, del cual se encarga, cómodo con su labor, y así mejorar su productiva laboral.

### ***Funciones del gerente educativo.***

Todo gerente tiene en su haber una serie de funciones las cuales debe poner en práctica para que el desarrollo de las actividades inherentes a su cargo se puedan cumplir de manera exitosa, sobre todo si se trata de una gerencia educativa, en la misma el gerente debe ser garante de que se cumpla el proceso educativo de manera adecuada y cónsona en función de un óptimo desarrollo de las actividades, dentro de las diferentes funciones del gerente educativo se encuentran, planificar y dirigir, supervisar y evaluar, diseñar y aplicar planes estratégicos en función de mejorar el proceso de la enseñanza y del aprendizaje, las cuales se definen a continuación:

*Planificar:* Es parte del proceso gerencial que se lleva a cabo proyectando una serie de propuestas viables para así cumplir con los diferentes objetivos planteados

dentro de la organización, así mismo la planificación es la vía a través de la cual se canalizan cada uno de las diferentes actividades a realizar durante el proceso, en esta parte se ponen de manifiesto una serie de herramientas en beneficio del desarrollo de las actividades planificadas las cuales servirán como guía para que se cumpla lo planificado dentro del tiempo estipulado.

*Dirigir:* proceso mediante el cual se imparte una serie de normas que ayuden a cumplir los diferentes objetivos planteados en las organizaciones de cualquier índole, debido a ello es importante resaltar que la dirección en un centro educativo debe estar en manos de una persona, con las capacidades de gerenciar de manera adecuada en virtud de impartir normas que ayuden en el mejoramiento del proceso educativo, y que por otro lado aplique estrategias o herramientas que le ayude, en ese transcurso, a mantener una relación amena con el resto del personal y así lograr de forma efectiva las respuestas esperadas del proceso.

*Supervisar:* es el proceso a través del cual quien ejerce dicho rol se encarga de dar una asesoría de manera permanente a las personas que están a su cargo, asimismo dentro de la supervisión se debe realizar un seguimiento a los diferentes planes que se desean aplicar en función de la planificación de actividades o tareas, de igual manera la supervisión es un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica, dicho de otra forma, supervisar no es más que estar pendiente de que los pasos anteriores se lleven a cabo respetando los lapsos establecidos por quienes lo desean aplicar y velar por el adecuado funcionamiento y desenvolvimiento de las diferentes actividades, ello con la finalidad de que el proceso se lleve a cabo con éxito

*Evaluar:* consiste en emitir juicios positivos o negativos de las diferentes actividades una vez estén realizadas, en el caso pedagógico, el gerente educativo debería emitir juicios que funcionen en beneficio del crecimiento personal y profesional con la finalidad de mantenerlos motivados en cuanto a las diferentes actividades que estos realicen y la aplicación de las estrategias, técnicas o herramientas que apliquen para llevar a cabo las diversas actividades encomendadas.

*Diseñar:* diseñar es sinónimo de construir, y constituye parte del proceso de construcción de las diferentes actividades inherentes a las estrategias que se deseen desarrollar para llevar a cabo los objetivos dentro de una organización con el propósito de que dichos objetivos sean cubiertos con éxito. En el ámbito educativo el gerente debe diseñar los diferentes planes estratégicos que desea aplicar para llevar a cabo una actividad, así como también diseñar planes emergentes de acuerdo con las necesidades o problemáticas que se presentan en el desarrollo de las diferentes actividades educativas dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

*Aplicar planes estratégicos:* consiste en el empleo de estrategias o herramientas dentro de una organización con la finalidad de que se lleven a cabo en tiempos determinados en virtud de solventar las problemáticas presentadas en el proceso educativo de la organización, estos planes estratégicos se emplean en función de dar cumplimiento a los objetivos trazados por el supervisor o gerente educativo y que habían sido obstaculizados.

En líneas generales, el gerente educativo debe direccionar y dirigir las funciones pedagógicas a través de su personal, mediante un proceso que va desde planificar hasta aplicar planes estratégicos que contribuyan en la consecución de los objetivos del plantel; para esto, se hace indispensable favorecer el clima organizacional, mediante la resolución de conflictos y cumplimiento de reglas internas y externas, así se lograra trabajar armónicamente. Lo descrito, en síntesis, es la función del personal directivo.

### **Capacitación Gerencial.**

La capacitación gerencial viene a cumplir el objetivo de dar al gerente educativo las diferentes herramientas para que este se desenvuelva en el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro del acto educativo, en tal sentido Serna, (2009) señala “la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo” (p.31), es decir, para asumir un cargo de cualquier rango se debe estar preparado para tal fin, y manejar una serie de estrategias o herramientas que le lleven a cubrir los objetivos

que se trace dentro de las diferentes actividades; se ha de resaltar que en el ámbito educativo nunca se deja de aprender y que hoy en día los cambios que se viven son imprescindibles y constantes generando dificultades desconocidas las cuales no se pueden dejar pasar desapercibidas, la manera de afrontar esas dificultades es dominando del tema que está afectando de forma negativa a la organización.

En este sentido, todo gerente debe tener una capacitación académica y vivencial constante, ya que ambas se complementan para poder asumir los diversos retos que se le presentaran en las diferentes actividades a las cuales se debe enfrentar. Así mismo, Padilla (2013) indica, “la capacitación gerencial hace referencia a la formación de las actividades necesarias que permitan a quienes dirigen aprovechar de forma eficiente y eficaz sus propios recursos” (p.34), es decir, la formación de los individuos en cuanto a los aspectos gerenciales son importantes para que este pueda dirigir de manera efectiva los procesos inherentes a su cargo, por ello es de suma relevancia que un gerente dentro del proceso educativo reciba una formación antes y durante de asumir el puesto, para así poder cumplir con las actividades planteadas durante el proceso; pero como se mencionó con anterioridad, si surgen cambios inesperados todo gerente debería asumir una posición de autodidacta para conocer y enfrentar esos cambios. De igual forma la capacitación de los gerentes educativos juega un papel preponderante en el proceso, pues, la relación del gerente y docente ha de ser bidireccional y positiva en función de una construcción favorable del proceso educativo.

Además Padilla (2013), señala que la capacitación gerencial “es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las actitudes de los individuos y de los grupos dentro de una organización” (p.35), lo que indica que dentro del proceso educativo debe existir un constante mejoramiento para el crecimiento de los gerentes, y es vital que esto se de esa manera, pues el desarrollo de la gerencia educativa depende en gran parte de la preparación de las personas que llevan dicha función, asimismo el crecimiento de las actitudes de estos gerentes es menester no solo para la institución, sino también para sí mismos. Es así como en las instituciones educativas

es necesario un persistente proceso de capacitación que conlleve a la mejora de la formación continua del personal tanto directivo como docente que vallan en función del crecimiento en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes que conlleven al logro de cada uno de los objetivos propuestos.

### ***Proceso de capacitación gerencial.***

En relación con el proceso de capacitación gerencial es preciso resaltar lo indicado por Serna (2009):

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización (p.34)

Lo que quiere decir que el proceso de capacitación gerencial va dirigido a solventar problemáticas presentes en las diferentes actividades a desarrollar durante la dirección, en tal sentido éste se cumple en función de perfeccionar cada una de esas actividades a través de la mejora de los conocimientos de los gerentes, de sus aptitudes, así como también de las diferentes técnicas y herramientas empleadas por estos en su rol.

De igual forma, Serna (2009) señala que el proceso de capacitación gerencial comprende varias etapas entre las cuales se encuentran: La detención de necesidades, la programación de la capacitación, la ejecución de los programas y la evaluación de los resultados.

### **Profesión docente**

Dentro del entorno educativo se requiere de un personal capacitado para llevar a cabo la labor docente, es por ello que dentro de la estructura política educativa los centros de estudios universitarios mantienen un papel trascendental en relación a esa materia, la capacitación de hombres y mujeres para la enseñanza es un factor fundamental para poder desarrollar la estructura social, académica, cultural y política de un país y son los docentes quienes con su loable labor han de ayudar en la

construcción de las bases de una sociedad, para con ello contribuir al desarrollo de la nación, por lo que se resalta lo dicho por Bustamante (2013) donde asevera que “la construcción de una sociedad está basada en el conocimiento que tiene como eje central la educación” (p.29).

Siendo importante considerar lo que quiere plantear el autor, pues la base del desarrollo de cualquier sociedad está en su educación y en como las diferentes políticas gubernamentales las quieran aplicar, resulta sustancial tener énfasis en la educación venezolana en todos sus niveles y modalidades en función de conocer las diferentes posturas de los encargados de impartir las actividades dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, los cuales son los encargados de formar el futuro del país en todos sus ámbitos pues perfeccionan la moral y desarrollan lo intelectual, de igual manera un aporte importante lo constituye lo señalado por Salazar (2004) el cual plantea que “se debe otorgar importancia a la formación del profesorado, no solo en aquellas competencias de índole académica sino también en competencias administrativas, gerenciales, éticas y psicológicas, para garantizar una educación de calidad” (p.6).

Por tal motivo, es menester que el personal docente se encuentre en condiciones óptimas dentro y fuera de su ambiente laboral, lo que contribuye al desarrollo social, mental y personal que son factores fundamentales de todo ser humano y que deberían estar garantizados por el estado y los órganos competentes que rigen la materia, por ello, la labor del docente he de ser vista como una carrera con el principal objetivo de desarrollar las capacidades del ser humano de manera armónica y en concordancia con el desarrollo de la sociedad.

A tal efecto, Bocanegra (2009), conceptualiza al maestro como “un facilitador y mediador de conocimientos, un ente activo, que tiene autonomía cognitiva, capacidad de toma de decisiones y autorresponsabilidad, viabiliza una práctica social que fortalece la solidaridad, justicia y equidad” (p. 35), es decir, la persona encargada de la docencia es un facilitador de conocimientos y estrategias empleadas por este para

obtener dichas ilustraciones y a su vez, es un mediador, sobre todo en los procesos actuales de la educación donde el constructivismo es esencial en los nuevos saberes. De la misma manera tiene la capacidad de discernir y tomar decisiones en beneficio de la mejora de la comunidad, sociedad, y del crecimiento y desarrollo del país; por lo que se dice que es un ente activo, ya que tiene como finalidad la construcción del conocimiento de un estado.

De allí radica la trascendencia de los docentes para la formación ciudadana, la consolidación de las sociedades y por ende del desarrollo del país, entonces el hecho de que el docente diariamente tenga que interactuar con los estudiantes, representantes, personal directivo y la sociedad requiere de una atención necesaria y particular por parte de sus superiores y de los entes gubernamentales que deben velar por su estabilidad y mejoría tanto a nivel social, cultural, económico, anímico entre otros; pues es allí donde radica el éxito del proceso educativo, ya que un docente en condiciones óptimas de trabajo y en un ambiente social y cultural con todas sus necesidades cubiertas es un docente de calidad y con calidad en su trabajo.

De acuerdo con lo antes expuesto se hace necesario resaltar que, así como cualquier otro trabajador que desempeñe cualquier actividad también el docente sufre de estrés laboral, lo que conlleva a que este en ciertas oportunidades se sienta apático, anímico, cínico o desmotivado para desempeñar su labor, algo negativo para el desarrollo académico de los educandos.

### **Síndrome de Burnout**

Dentro de las patologías clínicas asociadas al estrés laboral en las profesiones y los trabajadores, el síndrome de burnout, que es un desgaste o agotamiento tanto emocional, físico y mental a nivel profesional, es cada vez más conocido y comúnmente se está presentado en los lugares de trabajo, este síndrome significa entre otras palabras estar o sentirse agotado, sobrecargado, exhausto o, como su traducción al inglés lo implicaría, sentirse “quemado” más allá de todo control

efectivo de una situación irracional, lo que conlleva a que los trabajadores desaprovechen horas de trabajo generando la pérdida de sus funciones laborales.

Sin duda alguna, los cambios que en los últimos tiempos se han desarrollado en cuanto a ciencia se trata, han favorecido la aparición del síndrome en algunas personas; lo que ha traído como consecuencia que el trabajador al integrarse a los nuevos cambios en materia de avances aumente la frecuencia y velocidad de trabajo. Sobre todo, los docentes quienes se han de mantener actualizados en el tiempo y espacio para el saber de la ciencia, la tecnología y el acontecer de las realidades en relación con los adelantos científicos.

Lo anterior puede originar un estrés laboral, y si este se prolonga acarreado solamente efectos negativos conlleva a tener esa sensación de exhausto o quemado. Otros motivos nombrados por Martínez (2010) están relacionados con sentimientos de fatiga con una recuperación pausada y presiones emocionales constantes que conllevan a la insatisfacción laboral.

Por su parte Hidalgo (2006) señala que el síndrome de burnout es “una pérdida progresiva de energía hasta llegar al agotamiento, evidenciando síntomas como la ansiedad y depresión, así como desmotivación en el trabajo” (p.21), como se ha demostrado, el investigador señala varias características de la persona que presenta dicho síndrome entre las que se encuentran la ansiedad, la depresión y la desmotivación, siendo esta última la que mayor peso tiene y por la cual los docentes presentan diversas veces problemas de salud, es por ello que es notable en los gerentes educativos su disposición a mantener motivados a los maestros y docentes de los diferentes niveles y modalidades de la educación para así lograr el término del acto educativo de manera efectiva y eficaz.

De la misma manera, Bustamante (2013) sostiene que este síndrome “es tridimensional por cuanto conlleva al agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal, que ocurre entre individuos que trabajan con varias personas y califica a los afectados de sobrecarga emocional” (p.40), en este aspecto el

presente investigador sostiene que dicho síndrome afecta en aspectos emocionales, cognitivas y actitudinales, a las personas que trabajan con otros individuos. En este sentido, se consideran a los docentes que trabajan con niños y adolescentes, así como con sus padres y representantes, además deben compartir funciones con otros compañeros, por lo que se ven afectados por cargas emocionales de índoles diferentes tales son los casos a los cuales se deben enfrentar a diario dentro y fuera de sus espacios de trabajo.

Es importante resaltar que la aparición del síndrome es una secuencia de sus tres dimensiones, esto quiere decir, por ejemplo, que si únicamente la persona refleja un agotamiento emocional aislado de la despersonalización y la falta de realización personal ese individuo no sufre de dicho síndrome, puede ser que ese cansancio emocional sea un resultado de cualquier tipo de tedio laboral que aparezca por una desmotivación o falta de innovación en su entorno.

Teniendo aclaro lo anterior, se puede definir entonces lo siguiente:

**Agotamiento Emocional:** Según Bustamante (2013) “hace referencia a las sensaciones de sobreesfuerzo físico y hastío emocional que se produce como consecuencia de las continuas interacciones que los trabajadores deben mantener entre ellos, así como con los demás” (p.44), es decir, uno de los factores que ocasiona el síndrome de burnout tiene que ver con el agotamiento emocional que es debido a los constantes inconvenientes a los que se ve expuesto el docente dentro de su aula de clases. Cardoze (2010) explica

el comportamiento de los niños y adolescentes en los centros escolares ha sido siempre una constante de preocupación y tema que ha dado lugar a numerosas investigaciones y escritos. En la actualidad sigue siendo un aspecto de la vida escolar que, en vez de solucionarse, se va haciendo más preocupante, incluso en países de cultura más avanzada. (p. 09)

El mismo autor señala que la hiperactividad, conducta violenta, aprendizaje, estados de frustración, lesión cerebral, desinhibición de impulsos, conducta delictiva, hostigamiento, conducta impertinente, aptitudes desafiantes, conducta vandálica,

acoso sexual y el incumplimiento de los deberes son los problemas de disciplina más comunes que se presentan en las instituciones educativas. Es decir, en muchos casos la conducta de los estudiantes, que en los últimos años ha desmejorado considerablemente, así como también los reclamos de los padres que no ayudan a fortalecer la educación sino por el contrario a agravar las situaciones y convertirlas en conflictos, son algunos causantes que influyen en el agotamiento emocional del ser humano. Este agotamiento emocional se caracteriza por una inercia física, psicológica y lógicamente afectiva.

*Cansancio físico:* está relacionado con aquellas dolencias corporales en general que conllevan a un descenso de la energía física; en el caso docente es frecuente detectar, según Marrau (2004), trastornos en el aparato locomotor-postural y circulatorio, así como fonoaudiológicos. Por su parte Esteve, Franco, y Vera (1995) afirman:

El cansancio físico aparece en los docentes de manera esporádica a lo largo del desempeño de las diferentes actividades del curso, sobre todo en los finales del año escolar. lo que puede afirmarse que el cansancio físico es la antesala de las situaciones en que el profesor va a verse afectado en su salud por el ejercicio profesional de la enseñanza (p.32)

Lo que quiere decir, que en la medida que se acerca el final del año escolar el cansancio físico se va apoderando de los docentes, ello se debe en su mayoría, a la falta de descanso de estos; sin embargo, los docentes también se ven afectados a finales de la semana cuando se está terminando la jornada, lo anterior puede ser debido a la cantidad de actividades tanto físicas como intelectuales que los profesionales de la educación deben realizar. Por otro lado, otros de los factores que influyen en el cansancio son las cantidades de actividades a las cuales se enfrentan en su vida cotidiana, donde la sociedad y la familia juegan un papel importante, cuestión que no se debe dejar de lado.

*Cansancio emocional:* es una pérdida gradual del sentido de las actividades laborales e incluso hasta personales, es como un descenso de la empatía para con uno mismo. Se podría mencionar el trabajo extra que realizan los docentes en el ámbito

doméstico, esfuerzo que no se ve valorado. Camargo añade (2007), “el cansancio emocional es un estado de extremo agotamiento donde el agotamiento físico y psicológico causado por una acumulación de situaciones estresantes, contribuyen a que este se refleje” (p.21).

*Cansancio psíquico:* es una consunción mental en la que se va degradando la memoria, concentración y rendimiento laboral. Se difiere de la anterior, porque aún puede tener valor la actividad que se desempeña, pero el cerebro no manda la información para abordarla eficazmente.

Preciado, Aldrete, Oramas, y Santes (2008), sostienen que “el cansancio psíquico es el desequilibrio entre la percepción de las capacidades de afrontamiento y recursos físicos y mentales de los trabajadores ante las exigencias de su actividad” (p.16), este tipo de cansancio se ve reflejado en un desequilibrio que presenta la persona en cuanto a las capacidades que este tiene para enfrentar y afrontar las diferentes actividades en su quehacer cotidiano, en el caso de la docencia, algunos educadores aplazan sus actividades para no enfrentarse a ellas, alegando que no se encuentran en la capacidad de realizarlas, sin darse cuenta que están presentando un cansancio psíquico que se ve reflejado en su actitud.

**Despersonalización:** Bustamante (2013) la define como “el desarrollo de actitudes y respuestas cínicas hacia las personas a quienes los trabajadores prestan sus servicios y reducida realización personal” (p.45), en tal sentido se puede indicar que se trata de pérdida de personalidad susceptible por parte de algunas personas con respuestas sin sentido y cínicas hacia el resto de las mismas, en el caso de los docentes es común observar este tipo de respuestas para con algunos educandos, lo que se traduce en el contexto interpersonal del individuo que lo conlleva a cometer ese tipo de incidente.

Por lo anterior descrito se hace obvio pensar que la despersonalización interfiere en las relaciones interpersonales y en la motivación laboral, por ello es de suma importancia que los gerentes educativos estén advertidos de cómo evitar o

reducir esa patología para impedir la presencia de esas actitudes hostiles de docente-estudiante, docente-docente y docente-superior que ocasiona un detrimento en la calidad educativa impartida.

*Relaciones interpersonales:* cuando la persona sufre del síndrome su actitud hacia los demás tiende a cambiar negativamente, aquí es donde entra en juego la ironía y el humor puede ser irritable o, simplemente muestra una indiferencia tanto para los compañeros de trabajo como para las personas a las cuales se le presta el servicio, llegando a aislarse del mundo que los rodea. Lo que repercute lógicamente en la comunicación o socialización frenando el continuo desarrollo pleno del individuo. Mora (2016) sostiene que cuando las relaciones interpersonales están afectadas “se generan conflictos innecesarios con clientes y usuarios” (párr. 08).

Por tal motivo, las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en la vida de cualquier persona, pues a través de la comunicación muchas son las cosas que se pueden arreglar, ya que la autoestima es coadyuvante en el desarrollo del estrés y por ende del síndrome de Burnout.

*Motivación laboral:* al no mantener un contacto o trato agradable con las personas que rodean el ambiente laboral, la motivación de trabajar allí se va reduciendo, las actitudes positivas con relación a la labor se van desvaneciendo, dejando un deplorable desempeño. Mora (2016) acentúa que en este escenario “el trabajador pierde toda ilusión por trabajar. Las metas y objetivos dejan paso a la desilusión y al pensamiento de tener que soportar día tras día situaciones estresantes que superan sus capacidades; y cada jornada laboral se hace larga e interminable” (párr. 06). Estos son los sentimientos que se suscitan a causa de la despersonalización dentro del contexto laboral.

***Realización Personal:*** También forma parte del síndrome de burnout pues es el momento en el cual el individuo se realiza a sí mismo una evaluación y determina por su propia cuenta si lo que realiza lo está haciendo de manera adecuada o inadecuada; este tipo de acontecimientos desarrolla en la persona actitudes de carácter positivas o

negativas, en el caso de la segunda puede dicho individuo caer en una depresión y convertirse en un síndrome. En el caso del burnout es frecuente ver este tipo de síntomas que ocasionan déficits en cuanto a la competencia, satisfacción y tolerancia a la frustración.

*Competencia:* como se ha mencionado, en algunos casos el personal aumenta la velocidad y frecuencia del trabajo, pero no logra alcanzar la productividad deseada. La incompetencia viene siendo un resultado del cansancio psíquico presentado en la dimensión del agotamiento emocional; no se asume que el personal desconozca como realizar las funciones que debe cumplir, sino que el hastío mental no le permite realizar esas funciones de la manera adecuada e inclusive le puede hacer dificultoso el aprender nuevas competencias.

*Satisfacción:* puede derivarse del cansancio emocional, en donde el personal ya no se siente a gusto con las tareas ejecutadas, bien sea por qué no se cumplen las expectativas o porque no siente gratificación de sus acciones, llegando a producir depresión. Porto y Gardey (2014) explican “se entiende la satisfacción como un estado mental que se produce por la optimización de la retroalimentación cerebral. Diferentes regiones del **cerebro** compensan su potencial energético y brindan la sensación de plenitud” (párr. 05). Mas adelante estos mismos autores afirman “la satisfacción contribuye a la felicidad mientras que, por el contrario, la insatisfacción genera sufrimiento” (párr. 06).

*Tolerancia a la frustración:* ya se ha declarado que el estrés denota efectos tanto positivos como negativos, sin embargo, cuando al síndrome de burnout se refiere sus efectos son exclusivamente negativos. Asimismo, se conoce que la frustración es la secuela de acciones que no se desarrollaron de la manera en cómo la persona lo esperaba; cuando esto sucede el efecto positivo del estrés debería mantener una obstinación en la persona para tolerar y perseverar en sus acciones por encima de las dificultades que se le hayan presentado; a consecuencia del síndrome sucede lo contrario, debido a sus efectos negativos surge una intransigencia a la frustración.

Habiendo explicado la tridimensional, se resalta entonces lo señalado por Maslach (cit. en Bustamante 2013):

El agotamiento emocional representa la dimensión de tensión básica del síndrome de burnout; la despersonalización expresa el contexto interpersonal en donde se desarrolla el trabajo del sujeto, y la disminución del logro personal, representa la autoevaluación que realiza el individuo de su desempeño laboral y personal. (p. 58)

De la misma manera, es importante resaltar lo planteado por Cartagena (2015), quien indica:

El profesional que continuamente trabaja con personas en la labor docente va acumulando un estrés crónico que puede cansarle emocionalmente y llevarle a una situación de agotado o quemado; vale decir, este síndrome puede aparecer principalmente en profesionales que trabajan con personas y se implican en los problemas de éstas (p.27)

Se aclara que, las personas que permanecen un prolongado tiempo trabajando con capital humano están propensas a desarrollar el síndrome de Burnout, lo que trae como consecuencia actitudes inapropiadas en éstas, ya que al estar constantemente en contacto con personas que presentan diferentes actitudes y cambios de carácter de manera repentina contribuyen con los cambios actitudinales de las demás personas y en el caso de los docentes es común en la medida de que a diario han de enfrentarse a circunstancias diferentes, tanto con sus estudiantes como con el personal que labora dentro de los espacios educativos, así como con los padres y representantes de sus estudiantes. Debido a ello, es relevante que los gerentes educativos cumplan sus funciones de manera eficaz y evalúen la calidad de vida profesional que mantienen sus docentes para ayudarlos no solo en el aspecto académico sino también social, emocional y profesional.

### ***Fases del Síndrome de Burnout***

Entre las diferentes etapas, procesos o fases del síndrome expuestas por Edelwich y Brodsky (1980), Leiter y Maslach (1988), Farber (1991), Manzano (1998) y otros autores, llamo la atención el planteado por Cherniss (cit. en Martínez, 2010)

quien señala que el síndrome de burnout se constituye por un estrés crónico laboral y por un proceso de acomodación psicológica entre un trabajador estresado y un trabajo estresante y lo distingue en tres fases:

1. Fase de estrés, que se caracteriza por un desajuste entre demandas laborales y los recursos del trabajador
2. Fase de agotamiento, en la que llegan a producirse en forma crónica respuestas de preocupación, tensión, ansiedad y fatiga.
3. Fase de afrontamiento defensivo, en la que se aprecian cambios en las actitudes y la conducta, como la robotización y el cinismo. (p.08)

De igual forma, entre los factores de riesgo que pueden desencadenar el burnout se encuentran: el aburrimiento, la falta de motivación, los conflictos laborales y el estrés, por ello se debe contar con un entorno laboral que cumpla unas premisas básicas, capaces de prevenir este trastorno.

Por supuesto el modelo mostrado por Leiter y Maslach (1988) es preponderante por ser considerada a Maslach como una de las precursoras del síndrome, pero ellos presentan la tridimensión de la evolución de la patología (agotamiento emocional, despersonalización, falta de realización personal) ya antes mostrada, y que fue tomado como predominante en este estudio.

### ***Factores que influyen en el Síndrome de Burnout.***

De lo exteriorizado anteriormente se añade que existen factores que influyen en la aparición del síndrome, según Apiquian (2007) estos se dividen en dos: los factores organizacionales, los cuales son los primordiales en el desarrollo de esta afección psico-social; y aquellos factores personales que ayudan, inconscientemente, a aumentar esas variables organizacionales que afectan al individuo.

Entre los factores que tienen que ver con la institución se nombran los señalados por Apiquian (2007):

*Ambiente laboral:* se incluye el puesto de trabajo de cada uno, delimitar los labores y responsabilidades y que estas estén acordes al nivel instruccional de la persona a cargo de las funciones; el ambiente debe ser flexible, que el empleado

sienta que es parte de la organización y que sus opiniones son tomadas en cuenta. Un ambiente contradictorio, en el cual el personal este a cargo de oficios a los que no está preparado, además de tener comunicaciones meramente verticales y aparte sus ideas son desvalorizadas, hará que surja el síndrome.

*Horario laboral:* aunque se especifica aquellos horarios que son rotativos entre turnos diurnos y nocturnos por la influencia que tienen con respecto a las decadencias del sueño; en este punto específico se tratara en torno a las excesivas cargas horarias que mantienen los docentes particularmente. Ya se ha vislumbrado que los docentes trabajan sobre horas para poder cumplir con las responsabilidades del trabajo, e incluso se nombra que algunos educadores mantienen un empleo extra, llegan a trabajar en dos instituciones paralelamente, lo que deja un escaso tiempo en el cumplimiento de esas responsabilidades con ambas organizaciones.

*Seguridad laboral:* se relaciona en cuanto a la estabilidad del empleo. Cuando el individuo siente que su puesto de trabajo no perdurará, las presiones aumentan y se genera estrés.

*Antigüedad profesional:* aunque como lo afirma Apiquian (2007) “no existe un acuerdo claro de la influencia de esta variable” (p.03), sin embargo, diversos autores estiman que el síndrome suele aparecer en aquellos profesionales cuya antigüedad laboral oscile entre 02 y 10 años de trabajo.

*Cambios vertiginosos:* la naturaleza multivariada de las organizaciones y de su exterior interviene en el estrés que se forma en el ser humano, cuando estas variaciones se dan de manera progresiva o, por el contrario, paulatina este grado de estrés puede aumentar en el individuo si esas diferenciaciones no corresponden con las expectativas personales.

*Avances tecnológicos:* es de conocer que el siglo XXI se ha destacado por los avances en cuanto a tecnología se refiere, las organizaciones abiertas a cambios tienden a incluir estas mejoras para progresar al ritmo de la sociedad. Pero cuando

estos métodos técnicos son incorporados, el empleado tiende a preocuparse en cuanto a la preparación para su manejo, control del desempeño, cambios de roles en el sistema, entre otros, y dicha preocupación les puede ocasionar cierto grado de estrés.

*Clima organizacional:* en una organización cuyo ambiente sea orgánico y su estructura sea descentralizada, en la cual los niveles de comunicación no sean extensos, el requerimiento de formalidades sea exiguo, y las decisiones para afrontar los acontecimientos presentados se puedan tomar desde cualquier nivel jerárquico; es una institución en la cual su personal se sentirá cómodo y habrá escasas alteraciones psicológicas que ocasionen la patología estudiada.

*Realimentación:* el feedback es considerado esencial para evitar la aparición del síndrome; en cuanto el personal conozca que su trabajo es valorado por sus superiores, y que estos están al tanto del desempeño de cada uno de ellos y comunican lo inestimable del trabajo que el individuo realiza en beneficio de lograr los objetivos de la organización.

*Afiliación:* el ambiente de trabajo debería ser apto para fortalecer la comunicación y trato entre el personal, esta relación debe basarse en la confianza, apoyo y cooperación que mejoren los medios utilizados en el alcance de las metas y reduzcan las tensiones del personal en su labor; por lo que se recomienda que el sistema de la organización no debería ser mecanicista.

*Estrategia organizacional:* aquellas organizaciones cuyas estrategias se enfocan exclusivamente en el capital material sin tomar en cuenta el capital humano, son propensas para asomar el síndrome en sus individuos. Mientras el personal no sea capacitado (abarcando no solo a los superiores sino también al personal en mando), los instrumentos de trabajo no sean mejorados, y además se les exija más producción en menor tiempo, éste se sentirá frustrado y las tendencias a garantizar el alcance de los objetivos serán minimizadas.

Además, Apiquian (2007) también ofrece algunos factores sociodemográficos que a su vez son considerados en la incidencia del burnout, así se obtiene:

*Edad:* como se mencionó en el capítulo anterior, el síndrome de burnout puede afectar a las personas sin importar la edad que estas tengan; sin embargo, el comienzo del desempeño laboral a temprana edad suele perjudicar con mayor denotación. Lo anterior se debe a que las expectativas que tienen los jóvenes en relación con el empleo revistan un irrealismo, esa confrontación de lo imaginado a la realidad se traduce en desanimo, frustración, desmotivación entre otros, que pueden desencadenar el síndrome.

*Sexo:* el sexo femenino es conocido por realizar actividades personales y laborales simultáneamente; el abuso de diligencias que se demanda la mujer afecta su estado psíquico repercutiendo en el desarrollo de la patología.

*Estado civil:* cuando la persona mantiene una relación estable con su pareja su realización personal la reflejará más completa y se desenvolverá de manera simpática con su alrededor. Asimismo, si estas parejas estables tienen descendientes influye en un grado de madurez mayor lo que ayuda en la resolución de conflictos personales y emocionales. Si lo anterior no existe, entonces esa persona podría manifestar el síndrome.

Lo anterior lo afirma Repeti (cit. en Martínez, 2010) al decir que la presencia del apoyo familiar “rebaja o elimina los estímulos estresantes, modifica la percepción de los estresores, influye sobre las estrategias de afrontamiento y mejora el estado de ánimo, la motivación y la autoestima de las personas” (p. 12)

Otros factores señalados por Edelwich y Brodsky (cit. en Martínez 2010) y que encierran una cierta vinculación con los mostrados por Apiquian (2007) son “tener muy alto entusiasmo inicial, baja remuneración económica independientemente del nivel jerárquico y educación, no tener apoyo ni refuerzo en la institución, el uso

inadecuado de los recursos, y ser empleado joven” (p. 11), todos los anteriores contribuyen en la aparición del síndrome.

Ahora bien, con todo lo expuesto se pueden extraer algunas consecuencias del síndrome empezando por depresión, apatía, desilusión, falta de tolerancia, desinterés, insatisfacción, falta de creatividad, cinismo, ausentismo, evasión de responsabilidades, desorganización, conflictos interpersonales, malhumor y baja productividad; por supuesto se estima que existan otras consecuencias Ramos (cit. en Martínez 2010) señala “negativismo, pasividad, pasotismo, indiferencia, indecisión, consumo abusivo de alcohol, fármacos y/o drogas, accidentes, descenso del rendimiento, trabajo de poca calidad ...” (p. 22).

#### ***Aminoración del Síndrome de Burnout.***

Un tema realmente menester a considerar en el síndrome de burnout son aquellas técnicas o estrategias que se puedan emplear al personal para disminuir o evitar esta patología. Sin embargo, antes de conocer cómo afrontar dicho síndrome, se hace necesario indicar que existen diversos cuestionarios o test para determinar o evaluar si el personal se encuentra afectado por este, de todos esos instrumentos se mencionara el *Maslach Burnout Inventory* creado por Maslach y Jackson (1986) traducido al español y existe una versión para aplicarlos en profesionales de la educación; instrumento que precisara el posible desgastes profesional de los educadores dentro de sus entornos profesionales.

Ahora bien, para minorar la patología Apiquian (2007) y Martínez (2010) ostentan tres niveles para intervenir en la misma, estos son:

El *nivel organizacional* se centra en todos aquellos elementos que competen a la institución en cuanto a reductores de estrés se refiere. Por lo que se busca que los líderes provoquen diseños organizacionales que satisfagan los medios utilizados para lograr aquellos objetivos previstos sin deteriorar el estado de salud emocional del

personal, a la inversa, que esas modificaciones de estructuras, políticas, funciones entre otros favorezcan el confort del individuo dentro de la institución.

El *nivel grupal*, cuando ya la institución ha dado pie para organizarse horizontalmente se expanden las relaciones del personal, puesto que los reportes no se dan exclusivamente a un solo grupo de personas. Lograr conocer y comunicarse con mayor número de individuos acrecienta las competencias de afrontamiento a las fuentes de estrés laboral.

El *nivel individual*, dentro de este nivel Apiquian (2007) sugiere tres técnicas para afrontar el síndrome desde perspectivas psicológicas, ellas son:

Fisiológicas, relacionadas en relajaciones físicas que compriman el malestar emocional y físico, integrantes principales en el síndrome; Apiquian (2007) incluye “el control de la respiración y el biofeedback”. Conductuales, relacionadas con la conducta del individuo y como este la puede autocontrolar para disminuir los problemas laborales; Apiquian (2007) expone el “entrenamiento asertivo, el entrenamiento en habilidades sociales, las técnicas de solución de problemas” (p. 06) como métodos. Y cognitivas, relacionadas en como las personas evalúan los problemas presentados desde su inicio; Apiquian (2007) nombra “la reestructuración cognitiva, el control de pensamientos irracionales y la Terapia Racional Emotiva”.

Apiquian (2007) manifiesta que se hace sencillo enfrentar el síndrome cuando apenas se está suscitando que cuando ya está avanzado en la persona. Tomando en cuenta las características del síndrome (agotamiento, ansiedad, depresión, desmotivación, entre otros) se hace obvio pensar que los individuos que permanecen en el entorno de la persona que está afectada perciban con mayor facilidad el mismo, por lo que el personal es el elemento esencial en la oposición del síndrome.

Se sugiere que todos los que pertenezcan a la institución estén advertidos acerca del síndrome para que puedan ser parte de su disminución, esto incluye la formación en cuanto al tema, así como demás elementos relacionados con este. Se recomienda

que la organización maneje una gerencia estratégica, para mermar las incertidumbres e insinuar los cambios próximos al personal para que estos estén avisados y no florezcan esas características negativas que hacen que aparezca el síndrome.

### **Síndrome de Burnout en docentes.**

Uno de los síndromes más comunes en el personal docente es el de Burnout, el cual se manifiesta sobre todo al término del año escolar, cuando el estrés y el agotamiento comienza a hacer estragos en la persona, razón por la cual la culminación del periodo se hace cada vez más lento; es considerado como la fase avanzada del estrés profesional, y es consecuencia del desequilibrio de las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario, lo que trae como secuela que el profesional de la docencia pierda el interés por su trabajo, se agobie y no se sienta a gusto en su espacio laboral.

Con relación a ello, De la Torre (cit. en Pérez y Sánchez, 2013) señala:

Los profesionales de instituciones de servicios sociales y educativos se ven forzados a implicarse durante muchas horas en los problemas y preocupaciones de los educandos con los que se relacionan profesionalmente. Frecuentemente, la interacción del docente con el alumno se centra en los problemas actuales de este (salud, higiene mental, relaciones personales o familia.) y por tanto éstos vienen cargados con muy diversos sentimientos, tales como la preocupación, miedo, rechazo, odio y desesperación. (p.20)

Lo que ha hecho que el docente se involucre de manera indirecta en la problemática que afecta a los estudiantes cargándose así de problemas externos que de una u otra forma le afectan en su vida personal, siendo el cumulo de estos acontecimientos los que comienzan a cargarlos y afectarles emocionalmente trayendo como derivación síntomas y acumulación de otros factores que con el tiempo van almacenando un estrés que puede cansarle emocionalmente y llevarle a una situación de agotamiento general para finalmente convertirse en el síndrome de burnout.

Las consecuencias arrojadas por este tipo de síndrome al personal docente pueden ser muy perjudiciales ya que no solo le afectan a él, sino también a sus

estudiantes y al lugar donde desarrolla sus actividades laborales, lo que trae como consecuencia un atraso en sus funciones y por ende en el proceso de la enseñanza y aprendizaje, en estos docentes se puede observar como la calidad de su desempeño laboral disminuye, el ausentismo a sus jornadas de trabajo se ven más pronunciadas, el rechazo a realizar las actividades grupales se observan y así una serie de factores se ponen de manifiesto en el docente que sufre del síndrome de burnout.

Entre los síntomas más comunes del síndrome de burnout o desgaste profesional docente, se tienen:

***Manifestaciones mentales:*** Dentro de este síntoma se evidencia la pérdida de la memoria a corto plazo, el agotamiento o cansancio mental, los dolores de cabeza o musculares sobre todo en la parte alta de la espalda, reacciones violentas hacia las demás personas, menor capacidad de tolerancia, baja autoestima.

***Manifestaciones físicas:*** En relación con las evidencias manifestadas en este síntoma se pueden señalar diferentes trastornos gastrointestinales, dolores oseo y musculares, pérdida de apetito, alteraciones sexuales y del sueño, úlceras, enfermedad coronaria.

***Manifestaciones conductuales:*** Las manifestaciones presentes en los docentes con este síndrome se pueden evidenciar el alto consumo de estimulantes como café y té, así como sedantes, bebidas alcohólicas, tabaquismo y el abuso de otras sustancias tóxicas, sedentarismo, y mala dieta.

***Manifestaciones sociales:*** Dentro de estas manifestaciones el docente puede presentar excesivo distanciamiento defensivo para con sus estudiantes y colegas, frecuente irritabilidad, impaciencia de no realizar sus funciones, exagerada hipercrítica, pérdida de interés por las relaciones sociales y grupales, excesivos comentarios relacionados con críticas negativas, intolerancia a los afectos dentro de su entorno incluso social, así como laboral.

***Manifestaciones organizacionales:*** Este tipo de manifestaciones lleva al profesional de la docencia a tomar decisiones en algunos casos incoherentes como el abandono al servicio docente, solicitud de cambio de ambiente laboral por sentirse que no es su espacio, se observa un incremento excesivo en sus jornadas laborales, lo que trae consigo una marcada disminución de su productividad individual.

El docente que presenta el síndrome de burnout siempre se va a encontrar a la defensiva delante de cualquier persona, así como se va a sentir atacado por todo y todos a su alrededor, pierde el interés y el amor por su labor a diario, comienza a presentar síntomas psicológicos de manera gradual, cada día se van intensificando más hasta convertirse en una enfermedad.

### **Estrés laboral**

En la actualidad, en el acto educativo es común observar como los docentes de manera gradual han perdido el interés por estar dentro de las aulas de clases, ya es común ver las constantes faltas, así como los reiterados permisos para ausentarse de sus labores cotidianas, y sin dejar de lado los reposos médicos que se han convertido en algo cotidiano, pudiendo indicar que todas estas acciones devienen de un estrés laboral. Se hace referencia a las conductas de los estudiantes las cuales han dejado mucho que ver, ya que en los últimos tiempos estos han desarrollado comportamientos inapropiadas para con los docentes, lo cual ocasiona que la vivencia profesional de los mismos, no sea positiva, trayendo como consecuencia que estos sufran cualquier tipo de patología clínica, lo que da como resultado la insatisfacción, el estrés laboral, la apatía y por ende el malestar docente, viéndose afectados, según Ayuso (2006) por “el síndrome de Burnout, así como verse sometidos a un gran desgaste profesional” (p. 3).

Así mismo es importante señalar lo planteado por Ayuso (2006) plantea lo siguiente “el estrés, sus causas, su afrontamiento y consecuencias, están determinados por la propia personalidad y circunstancias ambientales” (p. 09), lo que indica que de acuerdo al estado anímico del individuo compaginado con su personalidad puede

llegar a ver en este un cuadro de estrés y uno de los factores que pueden incidir de manera directa es el autoestima de la persona, pues es evidente que cada ser humano en un momento determinado de la vida ha presentado un cuadro de estrés y lo ha superado con actividades diversas para que no se transforme en patologías de mayor perjuicio, de allí que se traduce la importancia de que los docentes deben sentirse cómodos con su labor y en su lugar de trabajo.

Igualmente es importante resaltar que todos los lugares de trabajos generan estrés laboral, pero en algunas personas se presentan con mayor intensidad que en otras, de igual forma el contexto en el cual se desarrolla la eventualidad también inciden de manera directa sobre la persona, por ello es significativo considerar el clima laboral que se le ofrece al docente al momento de realizar cualquier estudio relacionado con dicho factor.

### **Factibilidad.**

La elaboración de proyectos lleva consigo aquellos recursos que deciden si es posible o no la ejecución de este. Para ello, se lleva a cabo un estudio comparativo entre aquellos recursos necesarios para ejecutar un proyecto sin ningún inconveniente y entre aquellos recursos con los que realmente se cuenta. Clemeneceau (2011) expone “factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados” (párr. 10).

**Recursos:** son aquellos elementos con los que dispone la institución para alcanzar la meta trazada, por lo que el suministro de estos no debería ser definido por algo que la organización no es capaz de proporcionar. Son estimados tres aspectos para el análisis de los recursos: factibilidad operativa, factibilidad técnica y factibilidad económica.

*Operativa:* se delinea por aquellas actividades a realizar para el correcto funcionamiento de lo propuesto, es decir, que genere el efecto anhelado. A pesar de ello, su enfoque radica en el capital humano que pondrá en marcha esas operaciones

que darán los resultados esperados; Clemeneceau (2011) afirma “depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto” (p. 03).

*Técnica:* se refiere a la capacitación que posee el personal para efectuar la propuesta; Clemeneceau (2011) menciona, la factibilidad técnica “se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto” (párr. 18) el mismo autor añade “el proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse” (párr. 18). Por lo que no es inconveniente alguno que las personas insertas en la institución desconocen la temática de la propuesta ya que, de darse el caso, se debe complementar; esta complementación sería capacitando al personal sobre la materia.

*Económica:* según Clemeneceau (2011) establece los recursos tanto financieros (activos de la institución) como económicos (medios materiales o inmateriales) para llevar a cabo el proyecto, en el primero el autor de la presente investigación considera si se cuenta con el espacio para realizar la propuesta; el segundo en su aspecto material apunta a asuntos monetarios Clemeneceau (2011) menciona el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos, y en lo referente a sus medios inmateriales, alude al costo del tiempo.

## **Bases Legales**

La presente investigación se encuentra sustentada bajo la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (2009), puesto señala que, el empleo es para el estado un trabajo el cual ha de ser digno y todos los seres humanos tienen el pleno derecho de gozar de él en un espacio cónsono y armónico, y para ello sus respectivos jefes han de velar y garantizar las condiciones óptimas para que el desarrollo de sus actividades se haga en más estricto control de seguridad e higiene laboral. Así está determinado en su *artículo 87*:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda

persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p. 23)

De la misma manera, el **artículo 89** de dicha ley sostiene que “el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras” (p. 36), es decir, el estado es garante de que se cumplan las normativas que rigen la presente ley. Mas adelante el **artículo 104** indica.

La educación estará a cargo de persona de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulara su actualización permanente y les garantizara la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública privada, atendiendo a esta constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, será establecido por ley y responderá a criterios de valuación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Es decir, el estado está en la obligación de verificar si las personas que se encargan de impartir la docencia son personas de conducta y moral intachable dentro y fuera del plano educativo. Lo resaltante del artículo se encuentra en la actualización permanente, por lo que deben asegurar que estas personas tengan un nivel académico acorde antes y durante sus funciones, bien sea como docentes o directores, con relación a las diferentes actividades inherentes a las que van a desarrollar y a las que se van a presentar dentro del proceso educativo.

En este sentido la **Ley Orgánica de Educación** (2009) estipula en su **artículo 38** estipula:

La formación permanente es un proceso integral continuo que, mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación. La formación permanente deberá

garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Por lo que, el Estado está en la obligación de mantener constantes programas de formación, para todo el personal docente, coordinador, directivo, supervisor, de forma progresiva y continua, que aplique diferentes políticas y planes que ayuden al desarrollo de éste dentro del proceso educativo de enseñanza y de aprendizaje, de acuerdo con lo establecido en el mencionado artículo.

Además, se señala la **Ley orgánica del trabajo de los trabajadores y trabajadoras** (2012) en la cual dentro de su expresión establece en su **artículo 43** “todo patrono o patrona garantizara a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado”. Así como también lo indicado en su **artículo 156**:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades...garantizando:  
El ambiente saludable de trabajo.  
La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.  
La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de maltrato.

Se infiere entonces que el espacio donde se lleve a cabo el proceso educativo debe ser un espacio apto para tal fin, se debe garantizar todos y cada uno de los diferentes servicios para el óptimo desarrollo del proceso educativo, tanto dentro del espacio geográfico donde se desarrolla tal acto, como fuera de él (desenvolvimiento de la vida del docente), es decir, la sociedad es corresponsable junto con el estado del desarrollo del proceso educativo y del bienestar de las personas que se encargan de llevar a cabo el mismo.

### **Sistema de Variable.**

Para Palella, y Martins, (2012) el sistema de variables está conformada por “los elementos o factores que pueden ser clarificados en una o más categorías, las cuales pueden ser medibles o cuantificables” (p.67), y la operacionalización de las variables

“es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación con el fin de hacerlas observables y medibles” (p.73). se deriva entonces que, del objetivo general y los objetivos específicos nacen las variables, la cuales no son más que los aspectos relevantes al objeto de estudio o dicho de otra forma sus características, estas ayudaran a la construcción de la operacionalización de las variables en relación a la investigación que deberán ser definidas conceptual y operacionalmente para así poder determinar sus dimensiones y a posterior sus indicadores, una vez obtenidos cada uno de estos datos se procede a elaborar el cuadro de operacionalización de variables de la investigación para luego construir el instrumento que ayudará a recoger la información necesaria a través de los diferentes ítems. En función de lo antes descrito se presenta la operacionalización de variables del estudio en cuestión en el cuadro 1.

**Cuadro 1.**

Matriz de Operacionalización de variables.

Objetivos Específicos.	Variables.	Dimensiones.	Indicadores.	Ítems.
Diagnosticar las necesidades de formación que posee el personal directivo, en relación con el Síndrome de Burnout en docentes, de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, Naguanagua-Carabobo.	Gerencia	Proceso gerencial.	Planificación. Organización. Dirección. Control.	1 – 2 3 – 4 5 – 6 7 - 8
	Síndrome de Burnout.	Agotamiento.	Físico. Emocional. Psíquico.	9 10 11
		Despersonalización.	Motivación laboral. Relaciones interpersonales.	12 13
		Realización Personal.	Tolerancia a la frustración. Satisfacción. Competencia.	14 15 16
Determinar la factibilidad del diseño de un plan de formación gerencial que permita al personal directivo la comprensión acerca del síndrome de Burnout en los docentes de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”	Factibilidad	Recursos	Operativo. Técnico. Económico.	17 18 19

Meléndez (2017)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO.**

En la siguiente sección se expone los procedimientos que se consideraron necesarios para llevar a cabo este estudio. De esta manera, se presenta el enfoque, tipo, nivel y modalidad de investigación que a éste le corresponde, así como la población y muestra con quienes se trabajó. Asimismo, se hace referencia a las técnicas e instrumentos de recolección de información que se aplicaron y el modo en que estos fueron interpretados para determinar los capítulos posteriores.

#### **Enfoque y Tipo de Investigación.**

Debido a la índole de la presente investigación, la misma se enmarca en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo campo, ya que pretende observar la problemática subsistente en el contexto para que a partir del análisis de lo que se halla percibido se pueda solventar la misma. Así lo expone Ramírez (cit. en Palella y Martins, 2012) al decir que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos; sin manipular o controlar variables” (p. 88).

Así pues, su nivel será proyectivo de modalidad proyecto factible ya que, persigue la creación de un plan dirigido a los directivos de una institución que logre mermar o dar una solución terminante a la problemática planteada en ese plantel; y la UPEL (2004) declara que el proyecto factible “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 16).

Por otro lado, a causa de que la modalidad del estudio es proyecto factible se tuvo que determinar tres fases, divididas en las siguientes:

**Fase I, Estudio Diagnóstico:** se determinó mediante la aplicación del instrumento de investigación a la muestra del estudio, la cual permitió detectar las necesidades o problemática que suscite en el plantel; sus resultados indicaron el contenido pertinente y necesario a indagar para solventar la situación.

**Fase II, Estudio de Factibilidad:** una vez terminada la fase I, se procede a interpretar las respuestas con una estadística tipo descriptiva, para poder comprobar la viabilidad de la propuesta desde perspectivas mercadotécnicas y financieras.

**Fase III, Diseño de la Propuesta:** una vez culminada la fase II y obteniendo unos resultados positivos en cuanto a la factibilidad y/o viabilidad de la posible propuesta, se arranca con el diseño de este considerando las concepciones previamente indagadas y aquellas nociones que se añadieron, para que la proposición sea objetiva con la situación manifestada.

### **Población y Muestra.**

La población está constituida tanto por el personal superior de los docentes de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, ubicado en Naguanagua del estado Carabobo, como por los mismos educadores que laboran allí. El mismo cuenta con treinta y dos (32) superiores divididos en director, subdirectores y coordinadores; y ciento veinte (120) educadores en distintas especialidades quienes desempeñan sus funciones desde 1<sup>er</sup>o hasta 6<sup>to</sup> año del nivel técnico medio, teniendo un total de ciento cincuenta y dos (152) personas como población. En relación con la muestra, Palela y Martins sugieren que esta sea estadística y representativamente proporcionada a la población por lo que se recomienda considerar entre el 10% y 40% del total de esta; en ese sentido se asumirá el 20% del personal directivo y el 20% del personal docente, obteniendo un total de treinta (30) sujetos, lo que se representa en el cuadro número 02.

**Cuadro 2.**  
**Estratificación de la muestra.**

<b>Cargo</b>	<b>Población</b>	<b>20% de cada estrato aproximado</b>
<b>Personal directivo.</b>	32	06
<b>Profesores.</b>	120	24
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>30</b>

Fuente: Organigrama de la Escuela Técnica “Simón Bolívar” (2017)

Lo anterior es denominado como un muestreo probabilístico que a su vez es de tipo estratificado, el cual consiste según Hernández, Fernández y Baptista (2006) en un “subgrupo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (p. 246); como se ha mencionado, la población esta divide en dos fragmentos (personal directivo y docente); y acorde a lo manifestado por Palella y Martins, (2012) este estratificado es de afijación proporcional, ya que se destina el tamaño de la muestra a ambos segmentos en alícuota.

**Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.**

Como técnica para recolectar datos se usó la encuesta, Arias (2006) precisa que es una “técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72), se estructuraron dos cuestionarios de preguntas cerradas con selección simple, siendo las alternativas siempre (s), a veces (a v) y nunca (n); uno dirigido a los directivos y otro a los docentes.

El cuestionario se diseñó conforme a lo establecido en los objetivos de la investigación mediante la matriz de operacionalización de variables, ambos con la finalidad de determinar si los coordinadores y demás superiores realizan su proceso gerencial en base con la temática del Síndrome de Burnout. De esta manera se pudo identificar si los mismos están enterados de ésta, sus causas y consecuencias.

## **Validez y confiabilidad.**

Parella y Martins (2012) manifiestan que la validez clarifica si el instrumento mide realmente lo que se pretende medir, existen diversos tipos de validez, los que se aplicaron al cuestionario son:

**Validez de contenido:** se realizó una minuciosa investigación del tema que desplego una matriz de operacionalización la cual detallo las características a medir, y de esta manera contribuye a que los ítems sean representativos a todas esas características.

**Validez estructural:** puesto que la construcción del cuestionario se hizo en base al contenido teórico desarrollado en el capítulo anterior, los ítems fueron estructurados de acuerdo con los indicadores que arrojaron la definición de las variables.

**Validez juicio de experto:** se seleccionó a tres expertos, profesor Zoraida Araujo, C.I.: 7.580.151, Magister en Administración y Supervisión; profesor Amine Sira, C.I.: 4.069.548 Magister en Gerencia mención Sistemas Educativos; y profesor Rosa Mora, C.I.: 7.500.069 Magister en Gerencia y Planificación Educativa con diplomado para Tutores en Investigación. A estos expertos se les entrego un ejemplar del cuestionario con una serie de criterios para atribuirle redacción, contenido y pertinencia a cada pregunta en relación con los objetivos a perseguir.

La confiabilidad, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), muestra la eficacia del instrumento en condiciones reales; por lo que se aplicó un sondeo previo a una muestra total de veinte (20) docentes y directivos, distintos del estudio para asegurar que el cuestionario funcione como se pretende. Luego de realizar ese sondeo se procedió a analizar la homogeneidad de las preguntas a través del coeficiente alfa de Cronbach, dicho coeficiente mide la consistencia interna de cada ítem mediante la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2}{St^2} \right]$$

En la que,

$\alpha$  = coeficientes de confiabilidad

K = número de ítems.

$\sum S^2$  = sumatoria de la varianza por ítems.

$St^2$  = varianza total del instrumento.

Sus criterios de precisión se presentan a continuación:

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad</b>
0,81 – 1	Muy alta
0,61 - 0,80	Alta
0.41 - 0,60	Moderada
0,21 - 0,40	Baja
0 - 0,20	Muy baja

En la que el grado de confiabilidad ira aumentando a medida que la precisión se vaya acercando a 1.

Sustituyendo la ecuación original por los valores reales, y analizándolos mediante conocimientos básicos del programa Excel para Windows se obtiene que la confiabilidad resulto ser:

$$\alpha = \frac{19}{19 - 1} \left[ 1 - \frac{7,295}{56,695} \right]$$

$$\alpha = 1,056 * 0,871$$

$$\alpha = 0,919$$

obteniendo un valor de 0,92, se denota una confiabilidad de grado muy alta para el instrumento a aplicar.

### **Técnicas e Instrumentos de Análisis de Información.**

Para la interpretación y discusión de los datos recabados, se han revisado y codificado los instrumentos aplicados con la finalidad de diseñar una matriz de datos (ver anexo C1) la cual facilitó la codificación y tabulación de los resultados. En relación con su análisis, se procedió a utilizar el estadístico descriptivo, puesto que la presentación de los resultados se realizó mediante tablas y gráficos.

Para Palella y Martins (2012), el método de análisis responde a niveles de medición, entre los distintos niveles se contempló emplear el nominal ya que a cada categoría de ítem se le asignó un valor numérico para transformarlo en variables cuantitativas. Además, se realizó una tabla de distribución de frecuencia para describir dichas variables.

## **CAPÍTULO IV.**

### **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

En este capítulo se presenta la información obtenida del instrumento aplicado con la finalidad de dar respuesta a los objetivos de esta investigación. Igualmente, se señalan los elementos más importantes y pertinentes con este trabajo; en síntesis, se expone el análisis y discusión de los resultados.

#### **Necesidad de formación del personal directivo basado en el Síndrome de Burnout.**

Para esbozar el análisis del instrumento aplicado se procederá a presentar un cuadro relacionado con la distribución de frecuencia de cada ítem, en donde se detalla el número del ítem con sus opciones, la cantidad de veces que se contestó cada opción y el porcentaje que representa ese resultado; y posteriormente se representaran esos datos gráficamente. Así se obtiene:

**Variable:** Gerencia.

**Dimensión:** Proceso Gerencial.

**Indicador:** Planificación.

**Ítem:** 1-2.

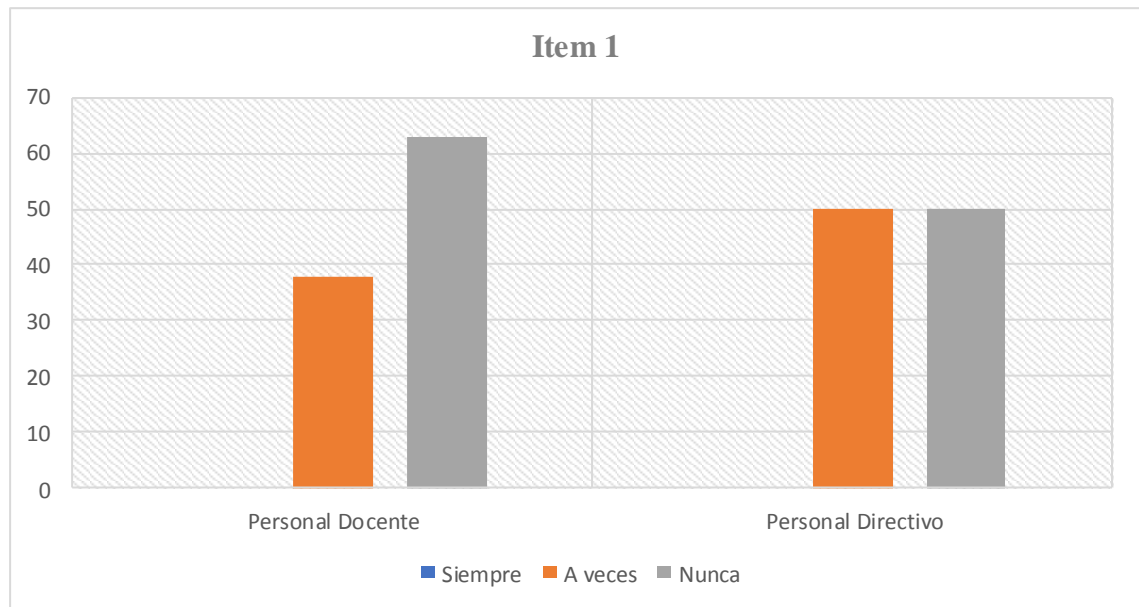
Durante el proceso gerencial de la institución se:

1. Delimitan objetivos para prevenir impactos que ayuden en la aparición del Síndrome de Quemarse en el trabajo.
2. Crean planes que busquen favorecer el clima organizacional.

**Cuadro 3.**  
**Planificación.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 1	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 1	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	0	0	0%	Siempre	0	0	0%
A veces	09	0,4	37%	A veces	03	0,5	50%
Nunca	15	0,6	63%	Nunca	03	0,5	50%
Total	24	1	100%	Total	6	1	100%

Fuente: Meléndez (2017).



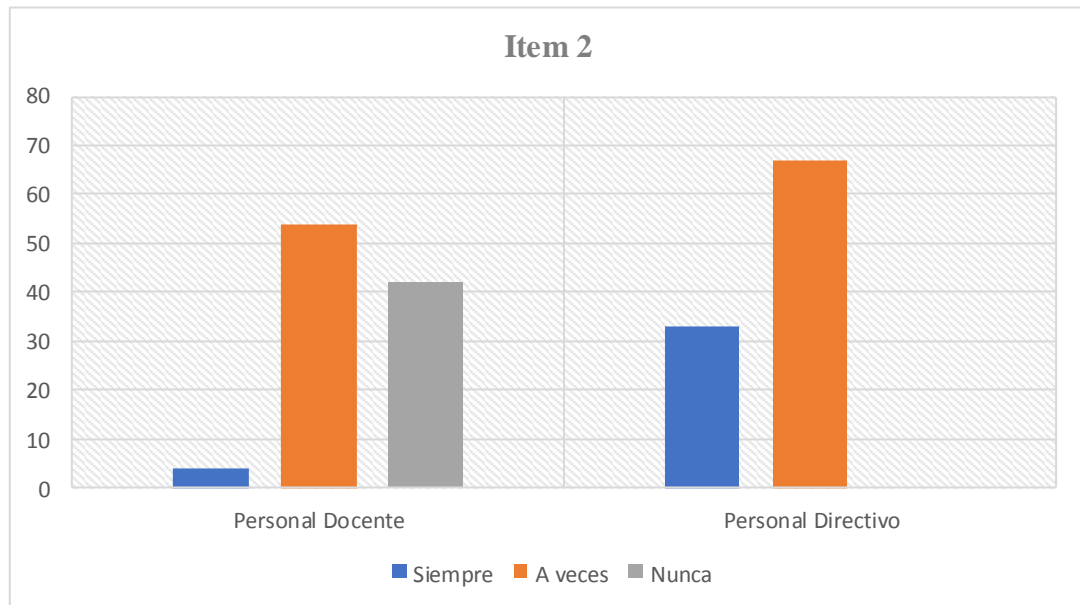
**Gráfico 1. Planificación.** Fuente: Meléndez (2017).

El gráfico número 1 muestra que durante el proceso gerencial de la institución el 37% del personal docente opina que a veces se delimitan objetivos para prevenir impactos que ayuden en la aparición del Síndrome de Quemarse en el trabajo, y el 63% considera que nunca se realiza esa actividad. Algo similar se obtiene del personal directivo, ya que el 50% piensa que a veces delimitan objetivos para prevenir impactos que ayuden en la aparición del Síndrome de Quemarse en el trabajo, y el otro 50% admite que nunca lo realizan.

**Cuadro 4.**  
**Planificación.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 2	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 2	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	01	0,1	4%	Siempre	02	0,3	33%
A veces	13	0,5	54%	A veces	04	0,7	67%
Nunca	10	0,4	42%	Nunca	02	0	0%
Total	24	1	100%	Total	6	1	100%

Fuente: Meléndez (2017).



**Grafico 2. Planificación.** Fuente: Meléndez (2017).

El gráfico número 2 exterioriza que el 4% de los educadores percibe que los directivos siempre crean planes que busquen favorecer el clima organizacional durante el proceso gerencial de la institución, el 54% opina que a veces, y el 42% que nunca. Mientras que el 33% de los encargados de las funciones gerenciales respondieron que siempre crean planes que busquen favorecer el clima organizacional durante el proceso gerencial de la institución, y el 67% indica que a veces.

Del indicador planificación se puede observar que un alto porcentaje de la población manifiesta que el personal directivo no considera todos los aspectos necesarios como planes, estrategias y herramientas para prevenir la aparición del

síndrome el burnout; por lo que, en este atributo específico, escasamente se busca favorecer a la institución. Esto lo afirma Mannes (2003) al considerar que el gerente debería tener ciertas nociones para crear planes en beneficio de la institución, y de esta manera lograr prevenir factores indeseables dentro de la misma. Por su parte, Skinner (cit. en Roo, 2013) manifiesta en su teoría que “todo ser humano es producto de los estímulos que recibe del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente” (p.41), por lo que el clima o el medio ambiente en donde se desenvuelve el individuo influye en su conducta, por lo que, si el clima de la organización no es óptimo, la conducta de los docentes tampoco lo será.

**Variable:** Gerencia.

**Dimensión:** Proceso Gerencial.

**Indicador:** Organización.

**Ítem:** 3-4.

Durante el proceso gerencial de la institución se:

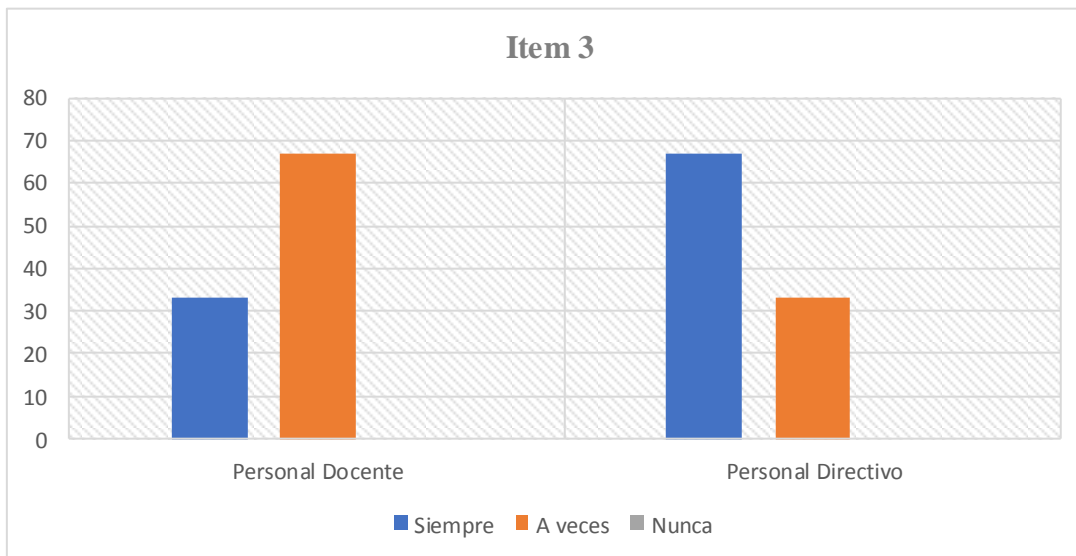
3. Dividen tareas en las que cada miembro asume responsabilidades.
4. Toman decisiones donde se integren al equipo de trabajo.

**Cuadro 5.**

**Organización.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 3	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 3	Frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	08	0,3	33%	Siempre	04	0,7	67%
A veces	16	0,7	67%	A veces	02	0,3	33%
Nunca	0	0	0%	Nunca	0	0	0%
<b>Total</b>	24	1	100%	<b>Total</b>	6	1	100%

Fuente: Meléndez (2017).



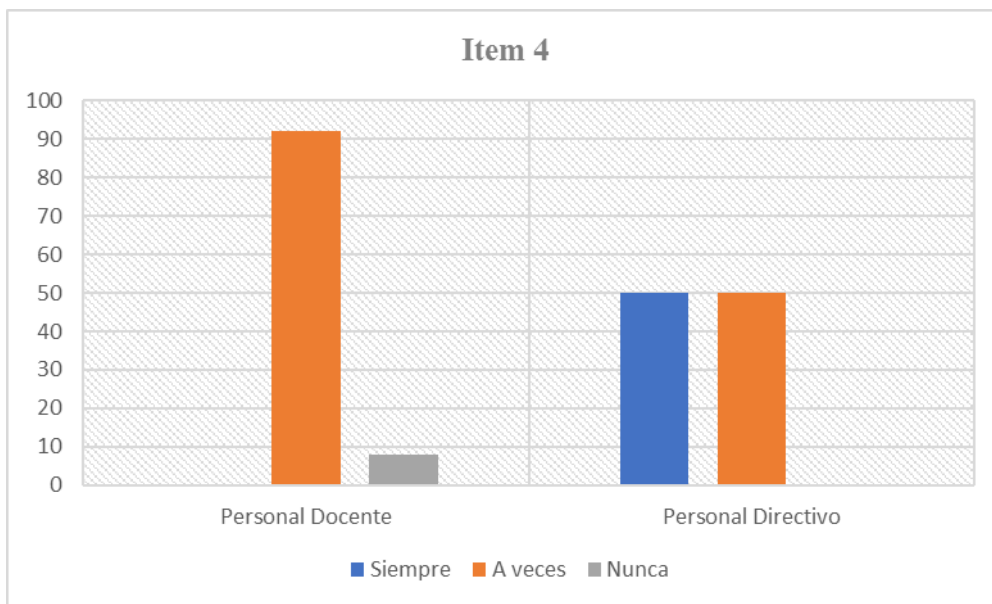
**Grafico 3. Organización.** Fuente: Meléndez (2017).

Al graficar el ítem 3 se obtiene que el 33% de los educadores estima que siempre se dividen las tareas en las que cada miembro asume responsabilidades a medida que se da el proceso gerencial, y un 67% aprecia que a veces se hace. Por el contrario, el 67% del directivo piensa que siempre se dividen las tareas en las que cada miembro asume responsabilidades, y el 33% que a veces.

**Cuadro 6.**  
**Organización.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 4	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 4	Frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	0	0	0%	Siempre	03	0,5	50%
A veces	22	0,9	92%	A veces	03	0,5	50%
Nunca	02	0,1	08%	Nunca	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Meléndez (2017).



**Grafico 4. Organización.** Fuente: Meléndez (2017).

El grafico 4 expresa que un 92% de los pedagogos concibe que los directivos a veces toman decisiones donde se integre al equipo de trabajo durante su proceso gerencial, y el 8% examina que nunca. Por su parte, el 50% de los gerentes educativos de la institución consideran que siempre toman decisiones donde se integre al equipo de trabajo y el otro 50% estima que a veces.

En este sentido, Hamel (2008) señala que “la gerencia es la capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de objetivos organizacionales” (p.312), es así como los encargados de gerenciar deberían involucrar a todo el personal para lograr el objetivo organizacional; asimismo de Manes (2003) se deduce que para organizar de manera eficaz la planificación, se debe contar con todas las personas que integran la institución pero conociendo la capacidad de cada uno de ellos, para poder delimitar los roles que deberá ejercer cada quien, en este sentido cada paso se puede realizar de manera eficaz y con un desenvolvimiento deseado.

Sin embargo, al resumir el indicador organización, se deriva que al momento en que el personal directivo divide las actividades que cada uno realizara, éstas no llegan

con claridad al personal que debería ser encargado de cumplir con la ejecución de estas, por lo que podría no estar cumpliéndose parte de los objetivos propuestos, cuestión que no es benéfica para la institución.

Esto lo afirma Maslow (cit. en Roo, 2013) cuando habla acerca de la necesidad de reconocimiento, en la cual se reconozca que la persona es parte de la organización (aprobación social) y que posee habilidades específicas en las cuales se destaca; pero cuando esto no se cumple el personal no tendrá la confianza, valor y capacidades necesarias para desenvolverse de manera positiva, implicando una desmotivación para continuar con la labor, y de ser así, Cartagena (2015) expone que, se crean muchos cuadros producto de la aparición del Síndrome de Burnout.

**Variable:** Gerencia.

**Dimensión:** Proceso Gerencial.

**Indicador:** Dirección.

**Ítem:** 5-6.

Durante el proceso gerencial de la institución se:

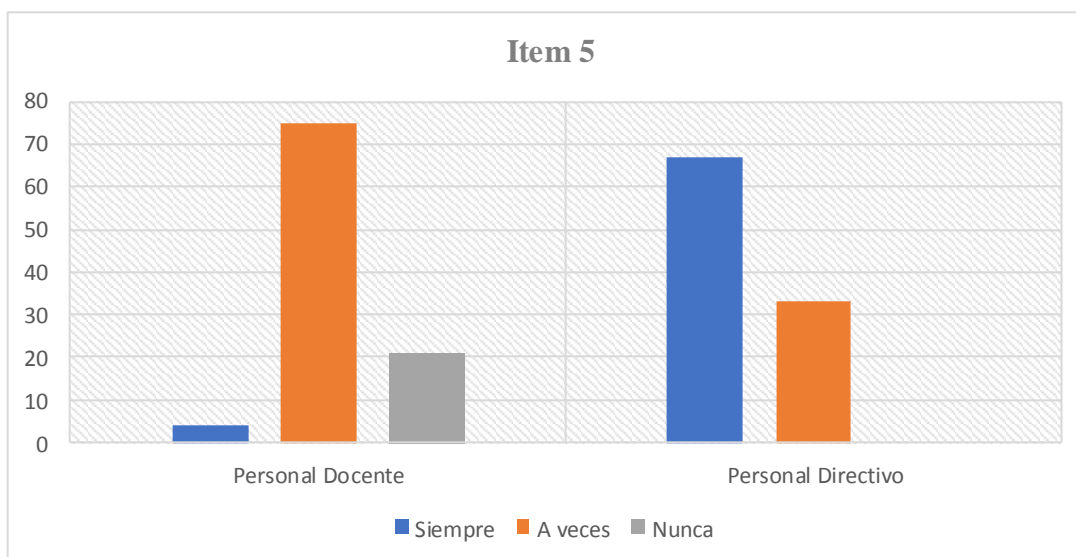
5. Acompaña y motiva a los miembros hacia el logro de los objetivos.
6. Influye en el equipo de trabajo para llevar a cabo las actividades asignadas.

**Cuadro 7.**

**Dirección.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 5	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 5	Frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	01	0	4%	Siempre	04	0,7	67%
A veces	18	0,8	75%	A veces	02	0,3	33%
Nunca	05	0,2	21%	Nunca	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Meléndez (2017).



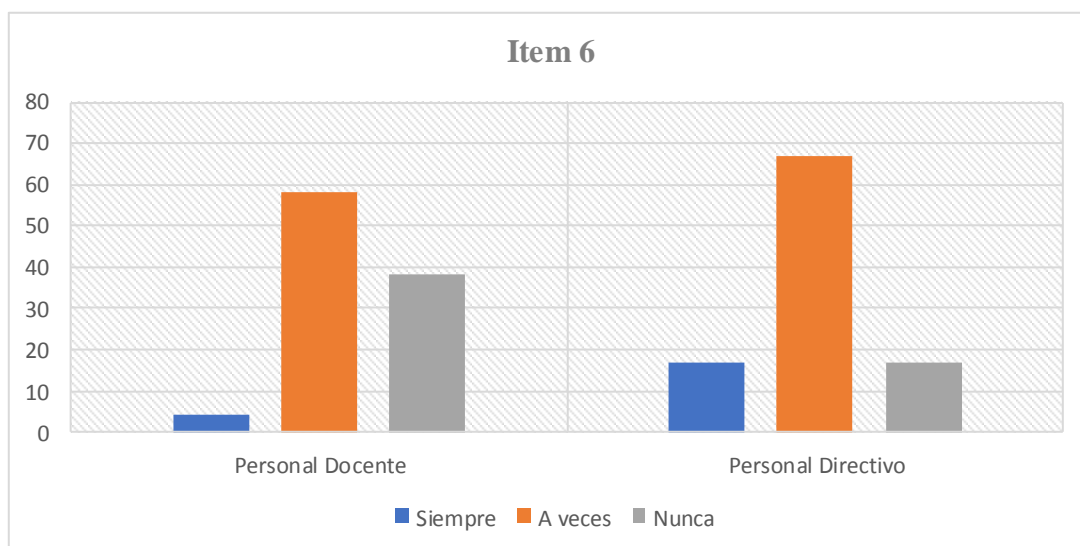
**Grafico 5. Dirección.** Fuente: Meléndez (2017).

El grafico que representa al ítem 5 señala que el 4% de los docentes siempre sienten que el personal directivo acompaña y motiva a los miembros hacia el logro de los objetivos, el 75% a veces percibe ese acompañamiento y motivación y un 21% nunca lo nota. En cambio, un 67% de los superiores educativos estima que siempre se acompaña y motiva a los miembros hacia el logro de los objetivos y el 33% responde que a veces.

**Cuadro 8.**  
**Dirección.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 6	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 6	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	01	0,1	4%	Siempre	01	0,2	17%
A veces	14	0,6	58%	A veces	04	0,6	67%
Nunca	09	0,3	38%	Nunca	01	0,2	17%
Total	24	1	100%	Total	6	1	100%

Fuente: Meléndez (2017).



**Grafico 6. Dirección.** Fuente: Meléndez (2017).

El grafico numero 6 divisa que el 4% del personal docente cree que el directivo siempre influye en el equipo de trabajo para llevar a cabo las actividades asignadas, durante el proceso gerencial de la institución, el 58% piensa que a veces lo hacen y el 38% opina que nunca. De manera similar supone el personal directivo al contestar un 17% que siempre se influye en el equipo de trabajo para llevar a cabo las actividades asignadas, un 67% expresa que a veces y otro 17% que nunca.

Al respecto con el indicador dirección se deriva que, el directivo intenta acompañar y motivar al equipo de trabajo para alcanzar lo planteado pero este acompañamiento no está interviniendo en el logro de las diferentes asignaciones que se les dan a los docentes. Por lo que conseguir que se accione en las diferentes actividades asignadas no se logra con éxito perjudicando la planificación y organización del proceso gerencial; ya que, como se emana de los preceptos de Hamel (2008) el gerente debe ser garante de espacios y estrategias adecuadas para que se lleve a cabo el acto educativo de manera efectiva y eficaz. De igual manera lo indica Ferrer (2005), direccionar efectivamente en la organización consigue que el personal actúe como se espera, y solo de esta manera se alcanzan los objetivos planeados.

**Variable:** Gerencia.

**Dimensión:** Proceso Gerencial.

**Indicador:** Control.

**Ítem:** 7-8.

Durante el proceso gerencial de la institución se:

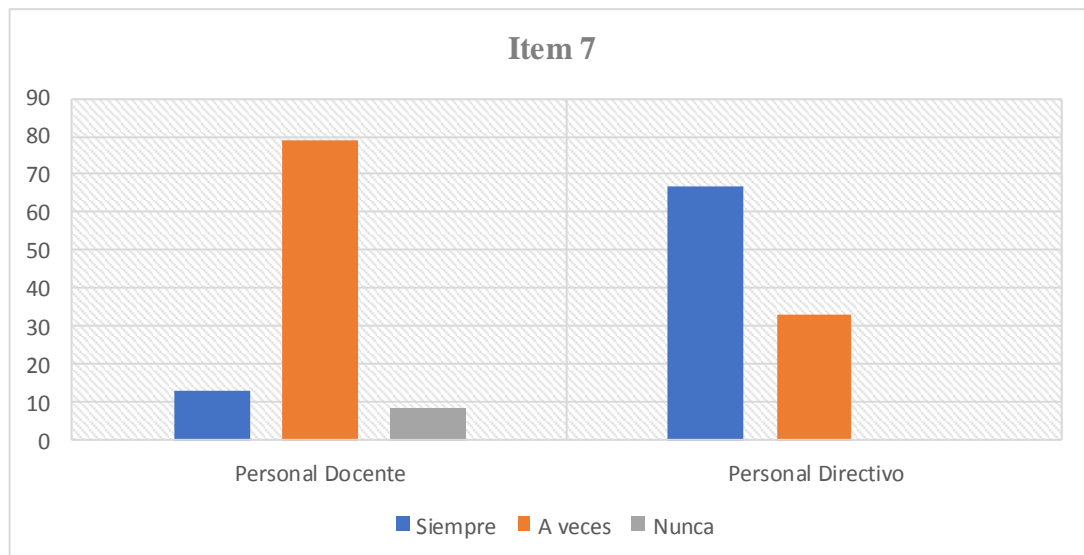
7. Evalúa el progreso en el desempeño de los docentes.
8. Replantean los planes en miras de conseguir lo propuesto.

**Cuadro 9.**

**Control.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 7	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 7	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	03	0,1	13%	Siempre	04	0,7	67%
A veces	19	0,8	79%	A veces	02	0,3	33%
Nunca	02	0,1	08%	Nunca	0	0	0%
Total	24	1	100%	Total	6	1	100%

Fuente: Meléndez (2017).



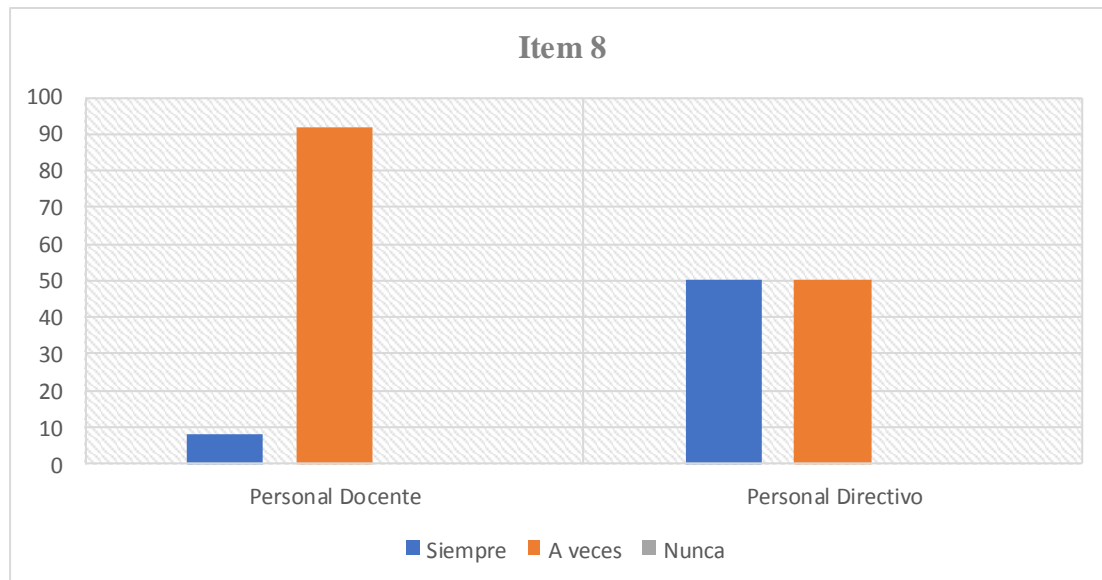
**Grafico 7. Control.** Fuente: Meléndez (2017).

El grafico numero 07 exhibe que el 17% el personal con funciones pedagógicas estima que el personal directivo durante el proceso gerencial de la institución siempre evalúa el progreso de los docentes, mientras un 79% aprecia que a veces y el 8% considera que nunca. Con respecto al personal directivo, el 67% responde que siempre se evalúa el progreso de los docentes, y el 33% restante presume que a veces lo hacen.

**Cuadro 10.**  
**Control.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 8	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 8	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	02	0,1	08%	Siempre	03	0,5	50%
A veces	22	0,9	92%	A veces	03	0,5	50%
Nunca	0	0	0%	Nunca	0	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Meléndez (2017).



**Grafico 8. Control.** Fuente: Meléndez (2017).

Graficando el ítem 8 se puede notar que el 8% de los pedagogos contemplan que el directivo siempre replantea los planes en miras de conseguir lo propuesto mientras el 92% asume que a veces se hace. Ahora bien, los encargados de las

funciones directivas perciben en su 50% que siempre replantean los planes en miras de conseguir lo propuesto, y el otro 50% califica que a veces se hace.

De esta manera, se vislumbra a Padilla (2013) quien en su trabajo *Capacitación gerencial y gestión del directivo en educación media general*, deriva que del seguimiento de la gestión que ejecuta el personal se concluye cuáles pueden ser las mejoras para que empleen de manera más adecuada sus labores como docentes. Los resultados del indicador control hacen entrever que el personal directivo mayormente evalúa el desempeño de los docentes, pero el *feedback* no se da con la misma intensidad, por lo que la actuación de estos no puede estar en línea con los objetivos de la organización.

Bateman y Snell (2004) comentan que el control es el “proceso de medir el progreso hacia un desempeño planeado y aplicar medidas correctivas para asegurar que el desempeño este en línea con los objetivos de los gerentes” (p.576), es así como no solo se encarga de medir el progreso del personal, sino también de aplicar las medidas correctivas con la finalidad de seguir persiguiendo lo planteado. Hay que hacer notar además a Maslow (cit. en Roo, 2013) en su necesidad de autorrealización, él indica que la persona se debe de sentir autorrealizada para que pueda exigirse cada día más; el personal debe de conocer si ha completado todas sus labores exitosamente, si desconoce esos resultados o si no se le da los lineamientos necesarios en miras de conseguir lo propuesto, no podrá sentirse motivado a dar más en su desempeño.

**Variable:** Síndrome de Burnout.

**Dimensión:** Agotamiento.

**Indicador:** Físico.

**Ítem:** 9.

Durante el proceso gerencial de la institución se:

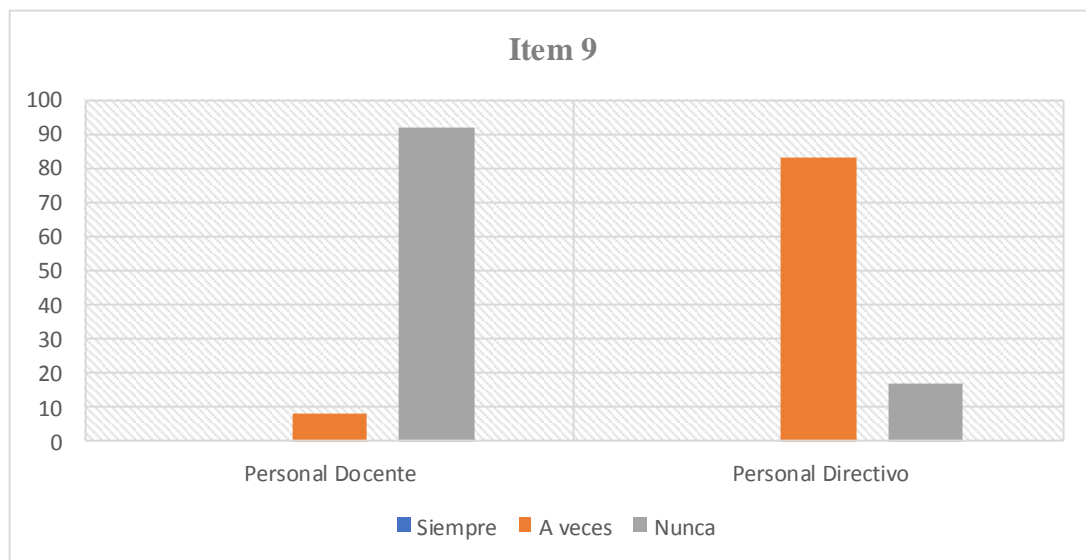
9. Aplican estrategias para evitar el cansancio físico.

**Cuadro 11.**

**Agotamiento físico.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 9	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 9	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	0	0	0%	Siempre	0	0	0%
A veces	02	0,1	08%	A veces	05	0,8	83%
Nunca	22	0,9	92%	Nunca	01	0,2	17%
Total	24	1	100%	Total	6	1	100%

Fuente: Meléndez (2017).



**Gráfico 9. Agotamiento físico.** Fuente: Meléndez (2017).

En el gráfico 09 se observa que el 8% de los educadores opinan que a veces el directivo aplica estrategias para evitar el cansancio físico, mientras que el 92% valora que nunca se realiza dicha acción. Por su parte, 83% de los gerentes sienten que a veces aplican estrategias para evitar el cansancio físico y solo el 17% reconoce que nunca.

Si durante el proceso gerencial no se toma en cuenta técnicas que ayuden a prevenir el cansancio físico, es muy probable que el docente de la institución sienta dolencias corporales en general que le pueda ocasionar el deterioro de su energía física, lo que conllevaría a que no realicen con eficacia sus tareas laborales.

**Variable:** Síndrome de Burnout.

**Dimensión:** Agotamiento.

**Indicador:** Emocional.

**Ítem:** 10.

Durante el proceso gerencial de la institución se:

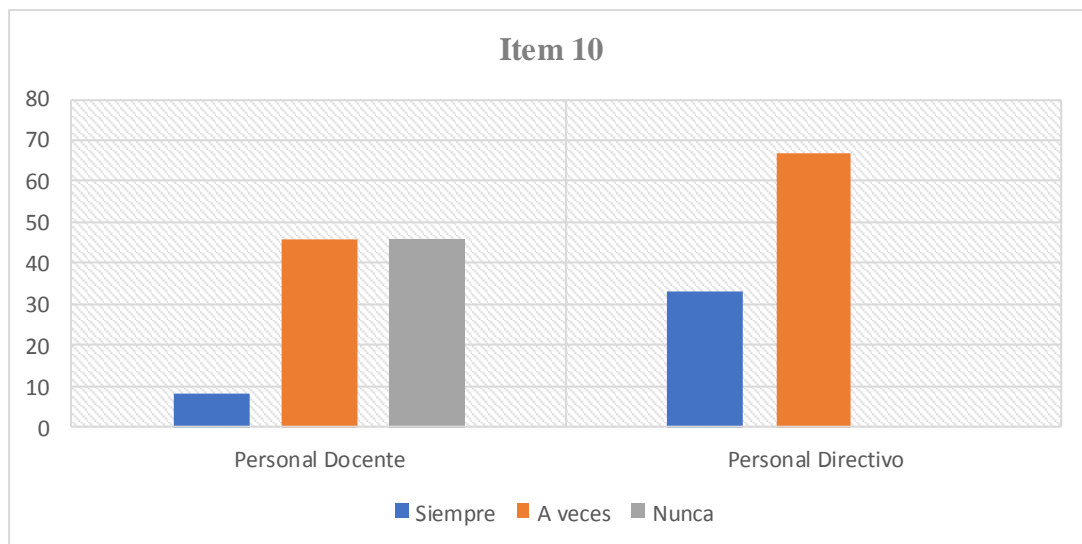
10. Manejan herramientas que permitan conciliar en situaciones de conflicto.

**Cuadro 12.**

**Agotamiento emocional.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 10	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 10	Frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	02	0,2	08%	Siempre	02	0,3	33%
A veces	11	0,4	46%	A veces	04	0,7	67%
Nunca	11	0,4	46%	Nunca	0	0	0%
Total	24	1	100%	Total	6	1	100%

Fuente: Meléndez (2017).



**Grafico 10. Agotamiento emocional.** Fuente: Meléndez (2017).

El grafico número 10 indica que durante el proceso gerencial de la institución solo el 8% de los docentes perciben que el personal directivo maneja herramientas que permitan conciliar en situaciones de conflicto, el 46% evalúa que a veces y el otro 46% estima que nunca. Sin embargo, el 33% del directivo considera que siempre manejan herramientas que permitan conciliar en situaciones de conflicto, y el 67% juzga que a veces.

En cuanto al indicador cansancio emocional, Bustamante (2013) en su investigación *Síndrome de Burnout en el personal docente de la escuela de Bioanálisis de la Universidad de Carabobo, sede Aragua*, asegura que el cansancio emocional deviene de los constantes inconvenientes que el docente enfrenta cada día; por lo que si los superiores educativos no median en las situaciones conflictivas, cuestión que como lo manifiesta Pérez (2009) es una de las características de la gerencia, se llega a inferir que el docente puede estar evidenciando según Pérez y Sánchez (2013) un alto consumo de estimulantes como café y té, así como sedantes, bebidas alcohólicas, tabaquismo y el abuso de otras sustancias tóxicas.

**Variable:** Síndrome de Burnout.

**Dimensión:** Agotamiento.

**Indicador:** Psíquico.

**Ítem:** 11.

Durante el proceso gerencial de la institución se:

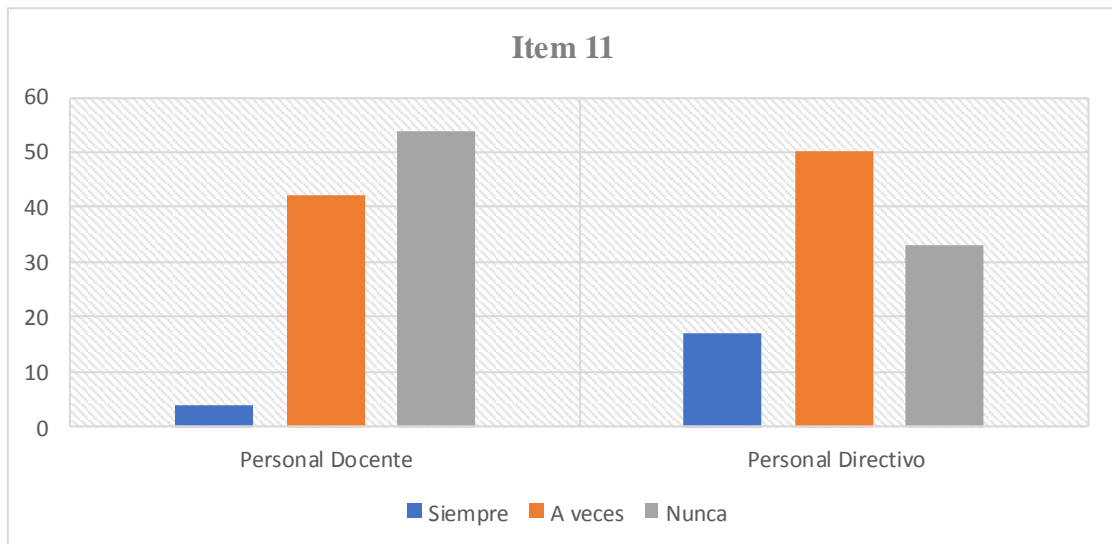
11. Emplean técnicas que posibiliten elevar el rendimiento laboral.

**Cuadro 13.**

**Agotamiento psíquico.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 11	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 11	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	01	0,1	04%	Siempre	01	0,2	17%
A veces	10	0,4	42%	A veces	03	0,5	50%
Nunca	13	0,5	54%	Nunca	02	0,3	33%
Total	24	1	100%	Total	6	1	100%

Fuente: Meléndez (2017).



**Grafico 11. Agotamiento psíquico.** Fuente: Meléndez (2017).

El grafico numero 11 exterioriza que el 54% del personal con funciones pedagógicas contempla que los encargados de la gerencia en la institución nunca emplean técnicas que posibiliten elevar el rendimiento laboral, el 42% aprecia que a veces y un 2% siente que siempre. En cambio, los superiores educativos juzgan en un 33% que nunca emplean técnicas que posibiliten elevar la autoestima laboral, en un 50% que a veces y el 17% piensa que siempre.

El indicador cansancio psíquico acentúa que cuando el docente siente este tipo de agotamiento no es posible concentrarse en las actividades que se están desarrollando; Pérez y Sánchez (2013) en su trabajo *Síndrome de Burnout en el Personal Docente del Nivel de Educación Inicial* manifiestan que de este tipo de cansancio nacen los dolores de cabeza y la pérdida de memoria a corto plazo, lo que

con el tiempo se traduce en reacciones violentas hacia las demás personas, menor capacidad de tolerancia y baja autoestima; por lo que no se estaría abordando con eficacia la labor docente.

**Variable:** Síndrome de Burnout.

**Dimensión:** Despersonalización.

**Indicador:** Motivación laboral.

**Ítem:** 12.

Durante el proceso gerencial de la institución se:

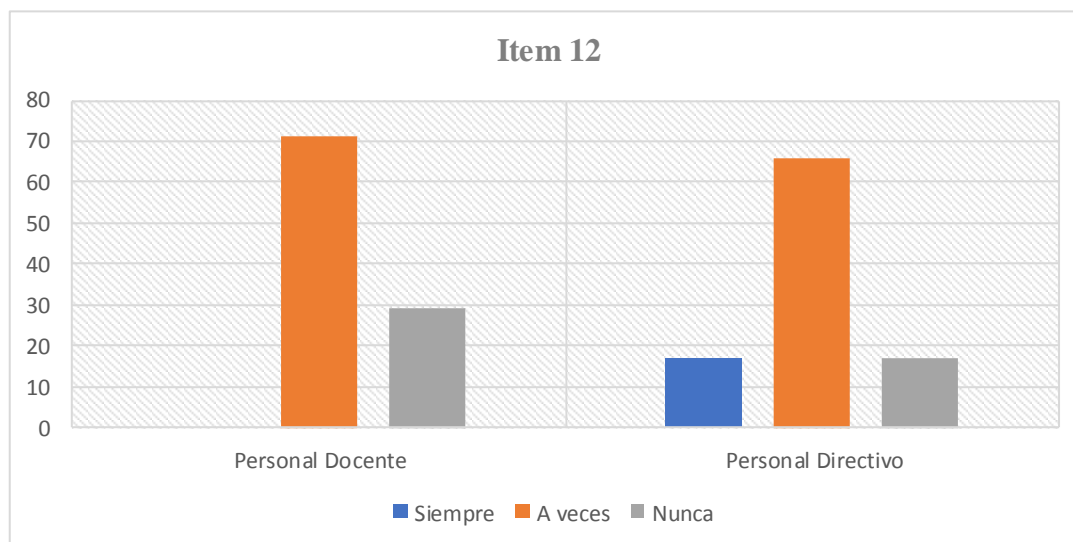
12. Desarrollan actividades que ayuden a motivar el equipo de trabajo.

**Cuadro 14.**

**Motivación laboral.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 12	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 12	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	0	0	0%	Siempre	01	0,1	17%
A veces	17	0,7	71%	A veces	04	0,8	66%
Nunca	07	0,3	29%	Nunca	01	0,1	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Meléndez (2017).



**Grafico 12. Motivación laboral.** Fuente: Meléndez (2017).

Al graficar el ítem 12 se percibe que el 71% del personal docente piensa que durante el proceso gerencial de la institución el directivo a veces desarrolla actividades que ayuden a motivar el equipo de trabajo, y el 29% valora que nunca. A lo que se refiere el personal de dirección responde en un 17% que siempre se desarrollan actividades que ayuden a motivar el equipo de trabajo, en 66% que a veces y el otro 17% que nunca.

En relación con el indicador motivación laboral se muestra que los educadores sienten que esa motivación por trabajar es limitada; Skinner (cit. en Roo, 2013) ostenta que el personal no trabajara con eficiencia si no se encuentra motivado en el contexto en el cual labora; por lo que, los docentes de esta institución podrían estar perdiendo la ilusión de trabajar allí, y por consiguiente Pérez y Sánchez (2013) detallan que el docente puede pensar en el abandono su servicio o solicitud de cambio de ambiente laboral por sentir que no es su espacio, por tanto acarrea una marcada disminución de su productividad individual.

**Variable:** Síndrome de Burnout.

**Dimensión:** Despersonalización.

**Indicador:** Relaciones Interpersonales.

**Ítem:** 13.

Durante el proceso gerencial de la institución se:

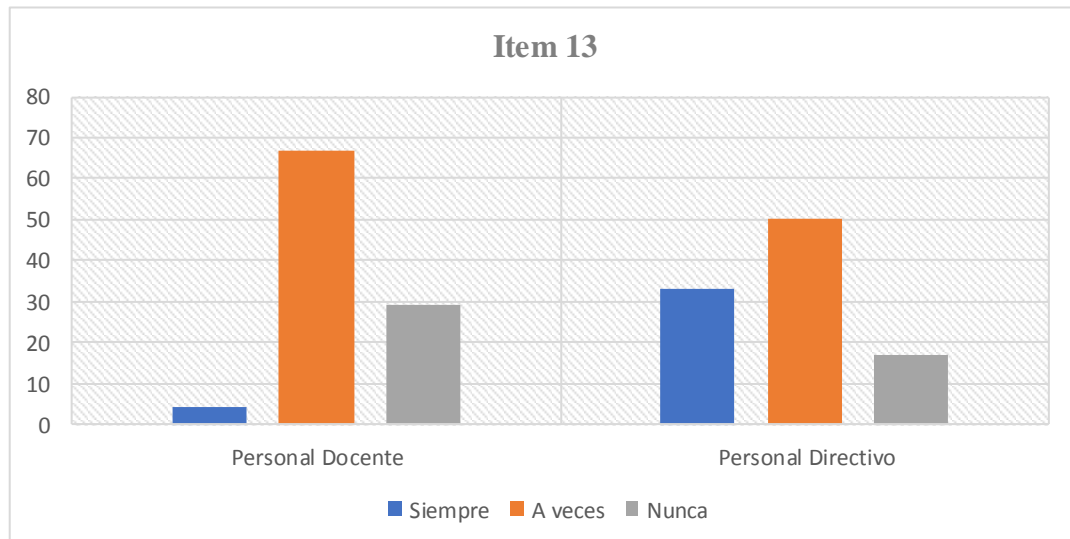
13. Busca propiciar la comunicación en función de favorecer las relaciones interpersonales.

**Cuadro 15.**

**Relaciones interpersonales.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 13	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 13	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	01	0,1	04%	Siempre	02	0,3	33%
A veces	16	0,6	67%	A veces	03	0,5	50%
Nunca	07	0,3	29%	Nunca	01	0,2	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Meléndez (2017).



**Grafico 13. Relaciones interpersonales.** Fuente: Meléndez (2017).

Se obtiene del grafico número 13 que un 4% de los pedagogos respondió que el personal de dirección siempre busca propiciar la comunicación en función de favorecer las relaciones interpersonales, mientras que un 67% dice que a veces y el 29% que nunca. Ahora bien, los encargados de las funciones directivas opinan en un

33% que siempre buscan propiciar la comunicación en función de favorecer las relaciones interpersonales, un 50% que a veces y un 17% que nunca.

Con respecto al grafico 13, se expone a Ferrer (2005) quien asegura que durante el proceso de dirección los gerentes deben hacer que se establezca la comunicación necesaria para alcanzar los objetivos planeados; la comunicación tiene una estrecha relación con las relaciones interpersonales y ambas interfieren grandemente en el alcance de los objetivos. Por su parte, de Padilla (2013) se dedujo que si el gerente no posee habilidades para mejorar las relaciones interpersonales no es posible cubrir las expectativas y menos se logra influir en los docentes de manera proactiva para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos en la institución.

De igual manera, Meléndez y Mórquez (2015) exponen que estas habilidades a poseer pueden ser las comunicacionales (comunicativas, actitudes, nivel de conocimiento, y sistema socio-cultural), puestos que, manejando estas se hace posible responder acertadamente a las diferentes situaciones presentadas dentro de la organización.

Por lo que mesurando las nociones de Ferrer (2005), Padilla (2013) y, Meléndez y Mórquez (2015) se deriva que, al no valerse adecuadamente de las habilidades comunicacionales para establecer ese intercambio de información con los docentes, se podría estar perjudicando el pleno desarrollo del individuo y acentuando las actitudes desfavorables hacia los compañeros de trabajo e incluso con los mismos estudiantes. Roo (2013) también manifiesta que cuando no se establecen comunicaciones efectivas también se afecta la motivación hacia la labor; lo mismo teoriza Maslow (cit. en Roo, 2013) en su nivel fisiológico y de afiliación en los que refuerza la gran importancia que tienen las relaciones personales en el crecimiento a nivel profesional, además de personal y humano, y como este influye en el aumento de la motivación laboral.

**Variable:** Síndrome de Burnout.

**Dimensión:** Realización Personal.

**Indicador:** Tolerancia a la Frustración.

**Ítem:** 14.

Durante el proceso gerencial de la institución se:

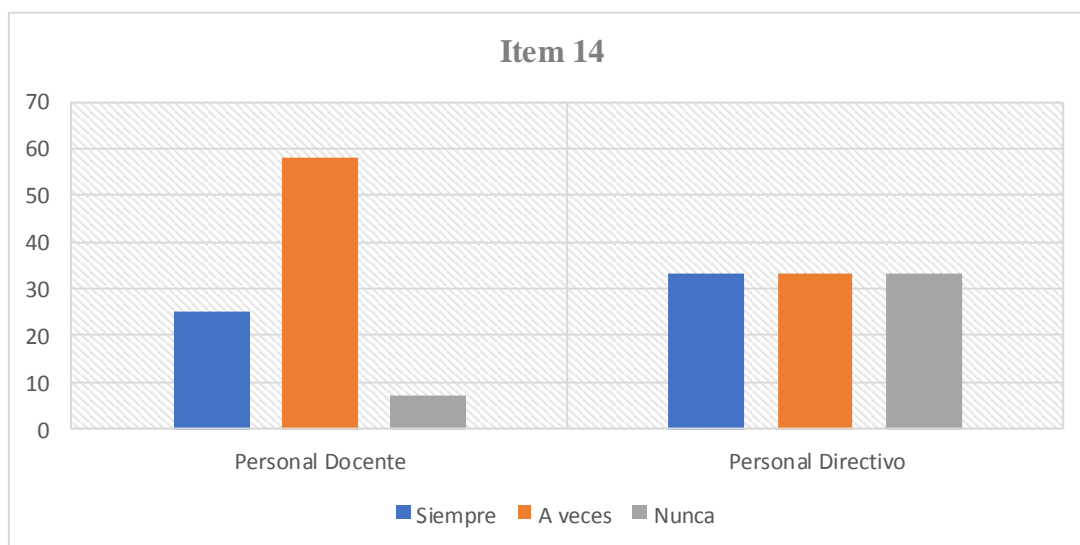
14. Persevera en lo planificado hasta conseguir los resultados deseados.

**Cuadro 16.**

**Tolerancia a la frustración.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 14	Frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 14	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	06	0,2	25%	Siempre	02	0,3	33%
A veces	14	0,7	58%	A veces	02	0,3	33%
Nunca	04	0,1	17%	Nunca	02	0,3	33%
Total	24	1	100%	Total	6	0,9	99%

Fuente: Meléndez (2017).



**Gráfico 14. Tolerancia a la frustración.** Fuente: Meléndez (2017).

El gráfico número 14 expresa que el 25% de los educadores percibe que el directivo siempre persevera en lo planificado hasta conseguir los resultados deseados,

el 58% que a veces y el 17% que nunca. Por su parte, el directivo contempla en un 33% que siempre perseveran en lo planificado hasta conseguir los resultados deseados, otro 33% que a veces y el otro 33% que nunca.

Cuando se trabaja en situaciones estresantes es posible que algunas actividades arrojen resultados distintos a los esperados, asunto que se considera frustrante, lo ideal sería persistir en esas actividades hasta lograr lo deseado y no dejar el trabajo de un lado. Se reconoce que una de las funciones del directivo es impulsar en la consecución de los objetivos, en tanto él debería brindar herramientas que logren que los docentes perseveren en lo planificado, pero esto en pocas ocasiones sucede, por lo que se deduce que hay una baja tolerancia a la frustración.

**Variable:** Síndrome de Burnout.

**Dimensión:** Realización Personal.

**Indicador:** Satisfacción.

**Ítem:** 15.

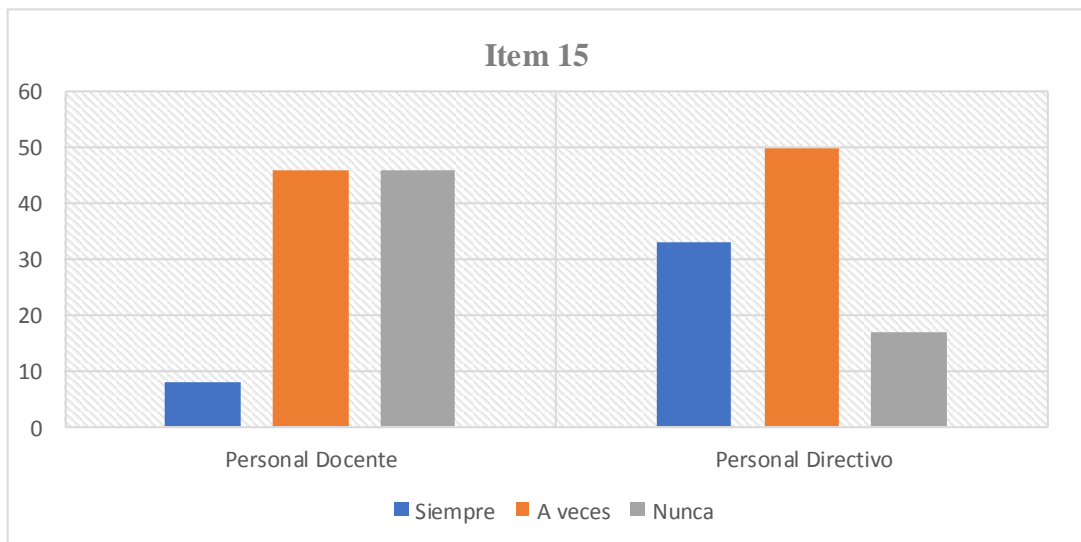
Durante el proceso gerencial de la institución se:

15. Asegura que los miembros de la organización se sientan satisfechos con las tareas encomendadas.

**Cuadro 17.**  
**Satisfacción.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 15	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 15	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	02	0,2	08%	Siempre	02	0,3	33%
A veces	11	0,4	46%	A veces	03	0,5	50%
Nunca	11	0,4	46%	Nunca	01	0,2	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Meléndez (2017).



**Grafico 15. Satisfacción.** Fuente: Meléndez (2017).

En el grafico número 15 se puede notar como un 8% de los docentes cree que durante el proceso gerencial de la institución siempre se asegura que los miembros de la organización se sientan satisfechos con las tareas encomendadas, un 46% que a veces y el otro 46% que nunca. A este ítem, el 33% del personal directivo respondió que siempre se aseguran de que los miembros de la organización se sientan satisfechos con las tareas encomendadas, el 50% que a veces y el 17% que nunca.

Mientras el directivo contempla en gran parte que, si se aseguran de que los empleados se sientan cómodos con su labor, la mayoría de los docentes percibe lo contrario pudiéndose deducirse que casi nunca se encargan de ese rol. Por lo que, se deriva que el docente no se siente a gusto con las tareas que ejecuta, o que les ocasiona sentimientos de depresión. Maslow (cit. en Roo, 2013) en su necesidad de reconocimiento admite que el hombre actúa de acuerdo con la satisfacción de sus necesidades; si el personal no se siente satisfecho con las tareas que se le encomiendan, experimentarían presiones emocionales (evidenciadas en el gráfico número 10) y su conducta se tornara negativa.

**Variable:** Síndrome de Burnout.

**Dimensión:** Realización Personal.

**Indicador:** Competencia.

**Ítem:** 16.

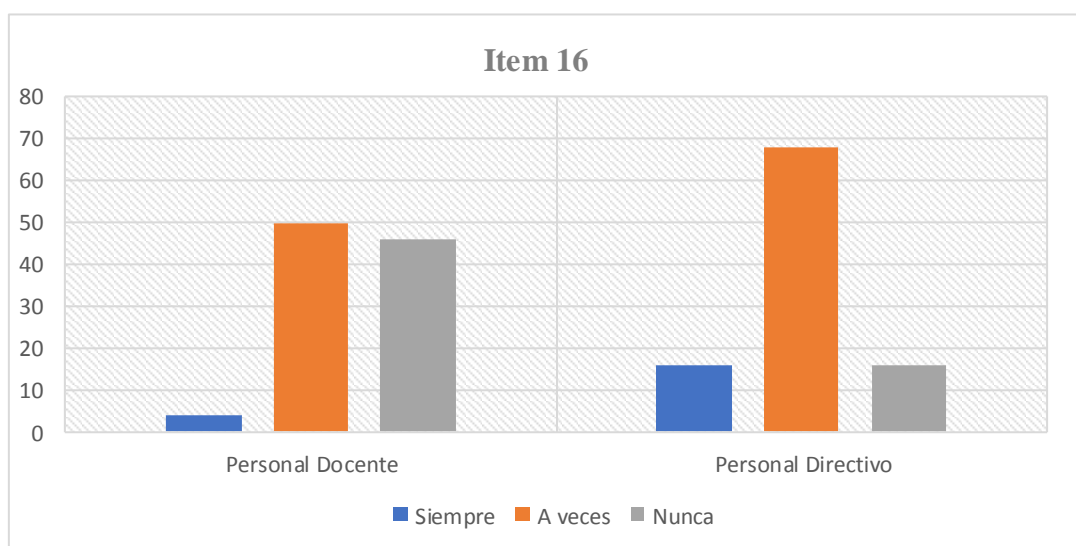
Durante el proceso gerencial de la institución se:

16. Realizan actividades que ayuden en el adecuado desempeño del personal.

**Cuadro 18.**  
**Competencia.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 16	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 16	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	01	0,1	04%	Siempre	01	0,1	16%
A veces	12	0,5	50%	A veces	04	0,8	68%
Nunca	11	0,4	46%	Nunca	01	0,1	16%
Total	24	1	100%	Total	6	1	100%

Fuente: Meléndez (2017).



**Gráfico 16. Competencia.** Fuente: Meléndez (2017).

El gráfico número 16 muestra que un 4% del personal con funciones pedagógicas asume que los directivos realizan actividades que ayuden en el adecuado desempeño del personal, el 50% piensa que a veces y el 46% que nunca. Con respecto a los gerentes educativos el 16% considera que siempre realizan actividades que

ayuden en el adecuado desempeño del personal, el 68% que a veces, y el otro 16% que nunca.

El hastío mental puede ocasionar que los docentes no trabajen de la manera en que deberían hacerlo, y si el directivo no se esfuerza en emplear actividades que mejoren el desempeño laboral los educadores de esa institución pueden no estar alcanzando la productividad deseada. Se descuida además según Roo (2013) la estimulación del docente dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales, al no estar al tanto de los factores actitudinales del desempeño laboral.

**Factibilidad del diseño del plan de formación gerencial.**

**Variable:** Factibilidad.

**Dimensión:** Recursos.

**Indicador:** Operativa.

**Ítem:** 17.

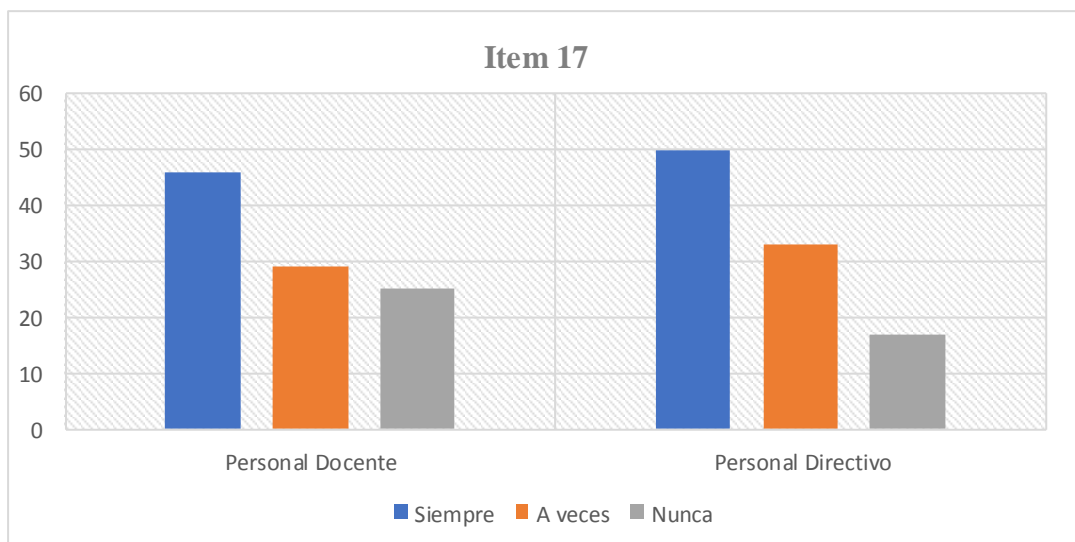
Durante el proceso gerencial de la institución se:

17. Cuenta con los recursos humanos para desarrollar el plan de capacitación.

**Cuadro 19.**  
**Factibilidad operativa.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 17	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 17	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	11	0,5	46%	Siempre	03	0,5	50%
A veces	07	0,3	29%	A veces	02	0,3	33%
Nunca	06	0,2	25%	Nunca	01	0,2	17%
<b>Total</b>	24	1	100%	<b>Total</b>	6	1	100%

Fuente: Meléndez (2017).



**Grafico 17. Factibilidad operativa.** Fuente: Meléndez (2017).

El grafico numero 17 expone que un 46% del personal de la docencia opina que siempre se cuenta con los recursos humanos para desarrollar el plan de capacitación, el 29% que a veces y un 25% que nunca. De manera similar, el 50% del personal directivo afirma que siempre se cuenta con los recursos humanos para desarrollar el plan de capacitación, el 33% cree que a veces, y un 17% que nunca.

Al observar las barras del grafico número 17, se admite que con mayor frecuencia se puede contar con capital humano para desarrollar un plan de capacitación, sin embargo, no siempre se dispone de ello. Se deduce que depende del tema en que se quiera enfocar el plan de formación; lo que hay que resaltar es que el capital humano es indispensable para el correcto funcionamiento de lo propuesto, y en igual medida la disposición que se tenga de parte de los gerentes educativos, en querer ser atendidos para lograr el término del acto educativo de manera efectiva y eficaz.

**Variable:** Factibilidad.

**Dimensión:** Recursos.

**Indicador:** Técnica.

**Ítem: 18.**

Durante el proceso gerencial de la institución se:

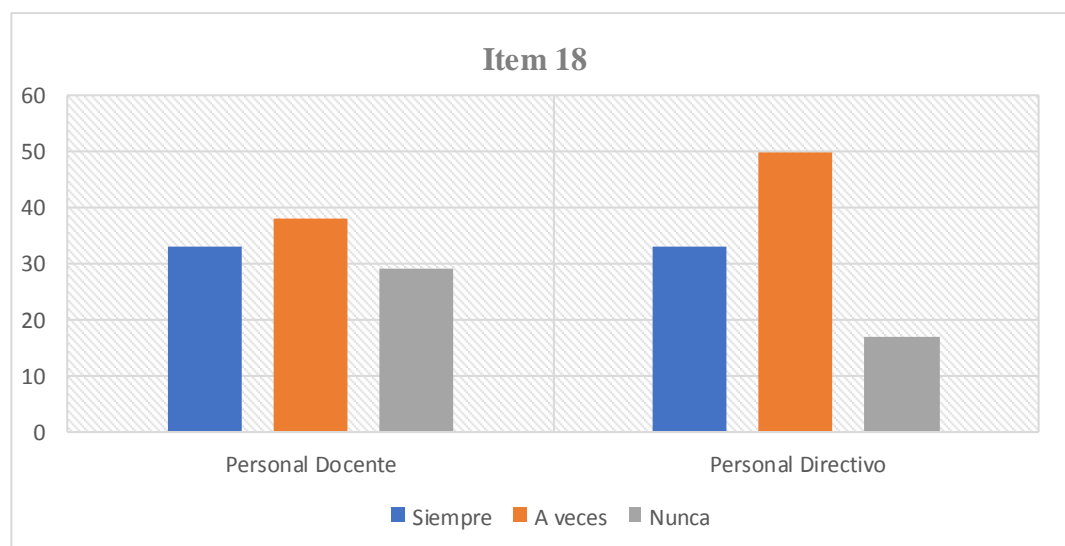
18. Dispone de herramientas para ejecutar las actividades propuestas en el plan.

**Cuadro 20.**

**Factibilidad técnica.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 18	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 18	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	08	0,3	33%	Siempre	02	0,3	33%
A veces	09	0,4	38%	A veces	03	0,5	50%
Nunca	07	0,3	29%	Nunca	01	0,2	17%
Total	24	1	100%	Total	6	1	100%

Fuente: Meléndez (2017).



**Grafico 18. Factibilidad técnica.** Fuente: Meléndez (2017).

Graficando el ítem número 18 se evidencia que el 38% de los educadores piensan que siempre se dispone de herramientas para ejecutar las actividades propuestas en el plan, el 33% opina que a veces, y el 29% que nunca. Los directivos plantean en un 33% que siempre se dispone de herramientas para ejecutar las actividades propuestas en el plan, un 50% aprecia que a veces y el 17% que nunca.

Se entiende que existe una ventaja al disponer de alguna experiencia, habilidades y herramientas para desarrollar actividades pertinentes a un plan de capacitación. De todas maneras, en el caso de que se presente alguna irregularidad en la totalidad de las herramientas requeridas para ejecutar la propuesta, esto no será incongruencia alguna para efectuar la misma, debido a que, de acuerdo con Clemeneceau (2011) si los recursos técnicos no son suficientes, estos pueden ser complementados.

**Variable:** Factibilidad.

**Dimensión:** Recursos.

**Indicador:** Económica.

**Ítem:** 19.

Durante el proceso gerencial de la institución se:

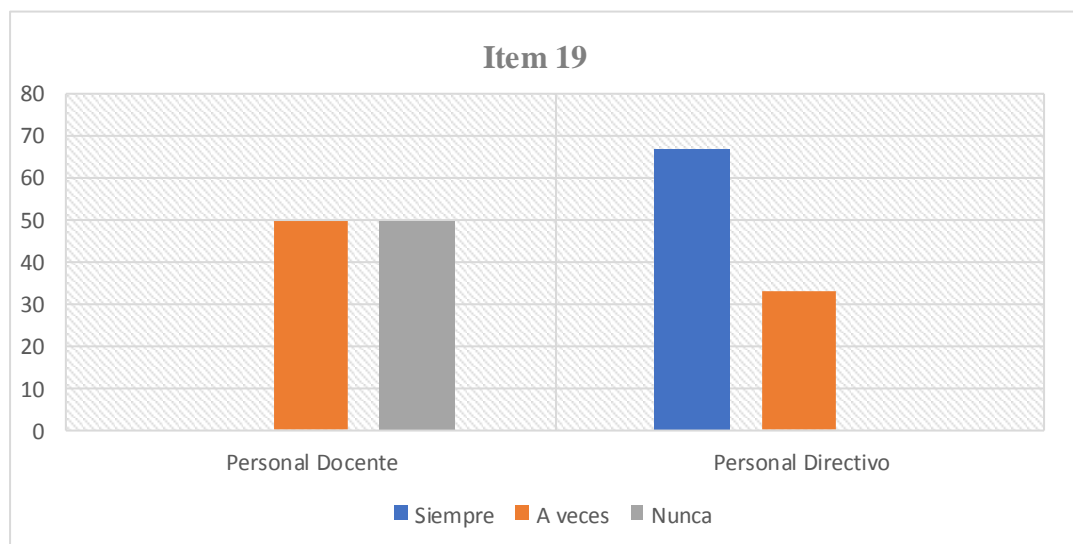
19. Cuenta con los recursos financieros necesarios para desarrollar la propuesta.

**Cuadro 21.**

**Factibilidad económica.**

Personal Docente				Personal Directivo			
Ítem 19	frecuencia	Proporción	Porcentaje	Ítem 19	frecuencia	Proporción	Porcentaje
Siempre	0	0	0%	Siempre	04	0,7	67%
A veces	12	0,5	50%	A veces	02	0,3	33%
Nunca	12	0,5	50%	Nunca	0	0	0%
Total	24	1	100%	Total	6	1	100%

Fuente: Meléndez (2017)



**Grafico 19. Factibilidad económica.** Fuente: Meléndez (2017).

El grafico numero 19 muestra como el 50% del personal docente considera que a veces se cuenta con los recursos económicos necesarios para desarrollar la propuesta y el otro 50% que nunca. Por su parte, el 67% de los gerentes educativos encuentra que siempre cuentan con los recursos financieros necesarios para desarrollar la propuesta y el otro 33% que nunca.

La barra con mayor frecuencia muestra que en gran oportunidad se puede contar con recursos financieros para ejecutar un plan, específicamente activos de la institución y recursos materiales. Además, se ha de recalcar, que por considerar pertinente la capacitación, a medida que se vaya necesitando algún recurso económico del cual la organización no disponga, estos serán costeados por el ejecutor de la propuesta.

## **CAPÍTULO V.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Todo trabajo intelectual producto de una investigación se deriva de un proceso empírico y noseológico del cual se presentan hermenéuticas que avivan la atención del investigador en relación con su temática; gracias a este proceso es posible emanar un arqueo bibliográfico. En este sentido, este capítulo plantea las conclusiones provenientes de los hallazgos avizorados en la indagación, así como también recomendaciones pertinentes a lo examinado.

#### **Conclusiones.**

Es importante resaltar que el plantel en donde se elaboró la presente investigación se ajusta al reglamento del ejercicio de la profesión docente (2000) en su capítulo II, en el cual se enuncia implícitamente que toda institución educativa debe contar con un personal que se encargue de gerenciarla en función de la consecución de metas educativas específicas de cada institución. Sin embargo, se encontró que el personal directivo no diseña planes con la finalidad de favorecer en los docentes su estado corporal, afectivo y mental; planificación que intrínsecamente beneficiaría el clima organizacional y viceversa.

Se estima el esfuerzo que hace el personal en tratar de conocer ampliamente la gama de profesionales docentes que tiene, y su esmero por distribuirle a cada uno responsabilidades relacionadas con los objetivos de la institución; así como también la faena en el cual pretenden motivar y acompañar a estos en el alcance de los mimos. Sin embargo, la falta de efectividad de la comunicación y del trabajo en equipo, perjudica la percepción de ese intento de acompañamiento y por ende los docentes no se sienten direccionados en el despliegue de sus responsabilidades. Si no hay un adecuado direccionamiento no es posible alcanzar con satisfacción los objetivos propuestos.

Se acredita el hecho de que se procura inspeccionar la labor del docente en relación con que si éste está agrado con lo encomendado. No obstante, estos pedagogos no están motivados en dar más de sí mismos para perseguir con ilusión los objetivos de la institución, ya que no se les da la respectiva realimentación que necesitan para auto-identificar su labor.

De esta manera, el proceso gerencial que se lleva a cabo en este plantel tiene algunas fortalezas, pero grandes debilidades. Se empieza por la planificación, base fundamental del proceso, si existe una grieta en la planificación se va a desestructurar todo lo que le acontece; la planificación debería considerar como primordial el capital humano y su bienestar, y de esta manera lo demás que acaece podrá comenzarse con la misma consonancia.

Si no se crean planes potencialmente benéficos para toda la institución, el personal docente que la conforma no divisara los demás esfuerzos que realice el personal directivo; de allí que no se trabaje en equipo. Si a eso se le añade que los directivos no desarrollan estrategias ni emplean las herramientas necesarias para influir en su capital humano, prever situaciones desdeñables y conseguir lo propuesto, se asume que cada organismo interno de esta institución se dirige por trayectorias distintas a la luz de los objetivos predispuestos.

Por otro parte, se discernió que el personal directivo no está consciente de lo que el cansancio físico malogra al desempeño laboral ya que no aplican estrategias para evitarlo. Asimismo, no realizan mucho esfuerzo en conciliar en situaciones conflictivas que el docente presenta, por lo que éste mantiene conductas negativas para su labor. Además, se deduce que es minúscula la eficacia con la que los educadores trabajan puesto que no se aplican técnicas para elevar el rendimiento laboral. Estos profesionales de la docencia presentan un elevado agotamiento tanto físico como mental, y un moderado cansancio emocional.

Se sigue detallando como la productiva laboral de esta institución está siendo minimizada, debido a que los docentes muestran desmotivación en su espacio de

trabajo, incluso se puede decir que algunos solicitan traslado a otras instituciones, lo anterior evidenciado mediante una observación realizada durante el proceso de investigación; se le suma a esto la ruptura de las asociaciones entre el personal dentro de la organización motivado a que no se establecen comunicaciones efectivas entre ellos mismos. Así se obtiene que el personal docente se encuentra desmotivado y posee carencia de relaciones interpersonales en su contexto laboral.

Además, estos docentes no están conformes con las actividades que les son delegadas por los superiores; no notan que el personal directivo se ocupe de estimular el desempeño laboral; y los gerentes educativos tampoco brindan las herramientas necesarias para la consecución de los objetivos del plantel. Lo anterior resulta en una insatisfacción laboral, incompetencia y baja tolerancia a la frustración.

En líneas generales, la calidad educativa que se imparte en esta institución puede estar siendo amezquindada, debido a que en el proceso gerencial que cumplen los directivos de esta no se establece una afinidad concorde a atenuar el agotamiento emocional y la despersonalización de los educadores; así como tampoco en enaltecer la realización personal de cada uno de ellos; de lo anterior se induce que el personal docente de esta institución sufre sintomatologías del síndrome de burnout.

Por otro lado, al evaluar la factibilidad de la propuesta se obtuvo que se puede contar con capital humano para el desarrollo la misma; tanto como en el interés de los gerentes en ser partícipes al plan de capacitación, así como disponer del personal de orientación de la institución quienes están conformados por psicólogos capacitados y algunos de estos poseen conocimientos básicos acerca del síndrome, y pueden aportar información pertinente durante el desenvolvimiento del plan. Asimismo, están disponible los espacios físicos de esta organización educativa, así como sus recursos tecnológicos tales como computadores, video beam, DVD, equipo de sonido con planta, entre otros; es de insistir que aquellos recursos económicos que se ameriten para la formación gerencial serán costeados por el ejecutor de la propuesta.

## **Recomendaciones.**

Se hace necesario fortalecer el proceso gerencial que realiza el personal directivo en aspectos relativos al capital humano, puesto que gracias a la participación y colaboración de estos es que se logran las metas de la organización. Este proceso gerencial debe propiciar un clima organizacional ameno para los docentes, y el cual debe contribuir las relaciones de respeto y afecto entre directivo-docente y docente-docente en miras de conseguir una adecuada convivencia.

En el proceso de planificación gerencial, los gerentes deberían de incluir todas las técnicas y herramientas necesarias y disponibles que disminuyan cualquier factor indeseable y fortalezca el éxito general de la institución.

Se recomienda crear espacios de debate en los cuales cada docente aporte su opinión con respeto a las funciones que les son encargadas, estas argumentaciones deben permitirle al directivo estudiar si realmente los pedagogos están conscientes de la participación que asumen en el alcance de los objetivos y al mismo tiempo, asegurarse de que las mismas estén acordes al nivel instruccional de a quien se le encomienda.

Asimismo, se plantea fomentar en la institución un ambiente flexible, con comunicaciones horizontales para expandir las relaciones del personal, considerar a cabalidad el trabajo en equipo, aumentar la motivación laboral lo que repercutiría en actitudes positivas para con la labor y, por ende, proporcionar un oportuno desempeño. Además, permitirle al docente conocer cuáles han sido sus avances a medida que ejerce su labor, y finalmente dar reforzamientos positivos en mejoras del acto educativo.

Considerando lo más alarmante, los indicios que presentan los docentes acerca del síndrome de burnout, se exhorta crear un plan de formación gerencial dirigido al personal directivo basado en el manejo del síndrome de burnout en docentes; esto

motivado a que la capacitación resulta en profusa efectividad y eficacia de las actividades puestas en marcha en la organización.

Dentro de esta formación, se sugiere valerse del Estado con funciones educativas, para establecer seminarios, simposios, talleres teóricos-prácticos y terapias dirigidos por expertos en materias acerca de gerencia educativa-estrés laboral-síndrome de burnout, en los cuales se desarrollen habilidades y competencias relacionadas con esta trilogía. Estas actividades podrían contribuir a mejorar el proceso gerencial en base al cansancio físico, mental y emocional; motivación laboral y relaciones interpersonales; tolerancia a la frustración, satisfacción y competencia de todos los educadores que laboran allí.

Esta capacitación debe magnificar las exacciones de calidad y competitividad de la organización educativa, puesto que advirtiéndose acerca del síndrome se pueden revertir decisiones del docente relacionadas con abandono de servicio o cambio de ambiente laboral.

La preparación que se le dé al gerente debería permitirle notar y monitorear la labor de los educadores para conocer cuáles pueden ser los posibles estresadores que estén afectando su labor y de esta manera emplear técnicas fisiológicas, conductuales y cognitivas que ayuden a recuperar energías emocionales y físicas, de modo que se vivifique la apariencia corporal, mental y afectiva del personal a su cargo; herramientas imprescindibles para manejar el estrés laboral y evitar que se convierta en crónico, y en efecto combatir el síndrome de quemarse en el trabajo.

Se persuade a que esta instrucción sea continua, con espacios de debate para comprender los adelantos de la gerencia cimentada en el capital humano, ateniéndose a los avances intelectuales.

Se propone que una vez los gerentes educativos estén capacitados, se les avizore a los docentes acerca de la patología para que la conozcan e identifiquen, y así puedan tener corresponsabilidad con el directivo para prevenir su avance.

Se invita a los funcionarios de secretarías y ministerios de educación, a la realización de charlas acerca del estrés laboral y síndrome de burnout en docentes, en todos los institutos educativos. Así como también, incluir un área de formación académica, en aquellas maestrías de gerencia educativa, referente a todas las patologías clínicas que pueden afectar la praxis del docente.

## **CAPITULO VI.**

### **LA PROPUESTA.**

En base a la recomendación con mayor denotación en el capítulo anterior, referente a crear un plan de formación gerencial dirigido al personal directivo basado en el manejo del síndrome de burnout en docentes; se ha elaborado este apartado con la finalidad de dar respuesta a esa sugerencia. En base a esto, se ha propuesto un plan que, de soluciones a la situación definida; dentro de éste se plantean las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Así entonces se redacta a continuación, la presentación, objetivos, misión y visión, justificación, factibilidad y modelo teórico del plan, con sus planes de acción, de la propuesta.

#### **Manejo del Síndrome de Burnout en Docentes.**

La propuesta está dirigida a reforzar las nociones del personal directivo de la escuela técnica “Simón Bolívar”, cuya estructuración se divide en tres fases que se subdividen en módulos. La primera fase se divide en dos módulos, uno de ellos supone ser la promoción de la propuesta, en ella se explican las tareas a realizar para persuadir al personal directo a que asista a las actividades que se compondrán en la segunda fase, el otro modulo está compuesto por una representación teatral en la cual se proyectara la versión de una novela relacionada con el síndrome como un “abreboca” hacia el personal directivo acerca de lo que trata esta patología y posibles consecuencias. Culminada la primera fase se procede a la siguiente, la cual consta de cuatro módulos en los cuales se versará acerca de la gerencia en el entorno educativo y el síndrome de Burnout en los docentes, en esta fase se introducirán a los docentes de la institución para avizorarles acerca del tópic; luego de ello se ejecutará la tercera fase en la que especialistas en el empleo de estrategias para comprimir el síndrome realizaran diversos tratamientos tanto a los directivos como docentes para reducir ese estrés que ocasiona la labor.

El módulo 1 de la primera fase depende únicamente del diseño (ilustración) de la propuesta como de la entrega del material de la promoción, el módulo 02 de esta misma fase constatará de 02 horas entre la duración de la dramatización y mensajes reflexivos; de manera similar, en las fases restantes se dispondrá de un aproximado de 04 horas por cada módulo. En la fase dos, se trabajará con los conocimientos en cuanto a gerencia, proceso gerencial, síndrome de burnout, las dimensiones y factores de este, y estrategias que ayuden a prevenirlo en el campo educativo. En la fase tres, se manejará, la aplicación de estrategias para aminorar el cansancio emocional, la despersonalización y avivar la realización personal. Para lo anterior, la propuesta detalla los recursos operativos, técnicos y económicos, que facilitara la eficacia al momento de su aplicación.

## **LA PROPUESTA**



*Burnout en Docentes*

**MANEJO DEL SÍNDROME DE BURNOUT EN DOCENTES.**

## **Objetivos de la Propuesta.**

### **Objetivo General.**

Proponer estrategias para la aminoración del Síndrome de Burnout en docentes.

### **Objetivos Específicos.**

- Persuadir al personal directivo para que asistan a la formación gerencial relacionada con el Síndrome de Burnout.
- Capacitar al personal directivo en relación con los procesos gerenciales vinculados en la prevención del Síndrome de Burnout en docentes.
- Implementar estrategias al personal docente hacia la prevención y/o aminoración del Síndrome de Burnout.

## **MISIÓN.**

ENRIQUECER LA FORMACIÓN GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO  
CON TEMAS PREPONDERANTES EN EL SIGLO XXI COMO LO ES EL  
SÍNDROME DE BURNOUT EN DOCENTES Y LAS ESTRATEGIAS PARA SU  
AMINORACIÓN.



*Burnout en Docentes*

## **VISIÓN.**

FAVORECER, MEDIANTE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES, LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN CUANTO A LA CALIDAD EDUCATIVA  
QUE IMPARTEN LOS DOCENTES ACTUALES, Y ASÍ EGRESAR  
ESTUDIANTES CRÍTICOS Y CREATIVOS QUE SE DESENVUELVAN  
ACTIVAMENTE EN LA SOCIEDAD.

### **Justificación de la propuesta.**

En la actualidad, se ha visto cercenado el logro de los objetivos de las organizaciones, sobre todo aquellas con fines educativos. El alcance de estos objetivos es primordial para seguir en la vanguardia de la sociedad; sociedad obligada a dar pasos acelerados para responder a los cambios contemporáneos. Por ende, los educadores se sienten abrumados con las exigencias que se les imponen en cuanto a la modificación del dinamismo pedagógico para que así también la educación esté paralela a esta versatilidad.

Las presiones y tensiones que se presentan y generan en los docentes ponen en juego la calidad educativa que es impartida a través de ellos, y por ende el pleno desarrollo de las competencias de los estudiantes a quienes se le imparte esa educación; se ha demostrado que las imposiciones por parte del directivo como de los representantes y la comunidad forman incertidumbres en los educadores que los conlleva a un desprendimiento de sensibilización tanto para los estudiantes, colegas y para con ello mismos.

Es incumbencia del personal directivo reaccionar ante estos cometidos deshumanizantes que reflejan los docentes, debido a que no solo perjudica el entorno personal de cada uno de ellos sino también el entorno laboral donde estos direccionan; reflejando absentismo laboral, desatención de responsabilidades, dificultad para la concentración, desorientación, cambios de humor, irritabilidad y agresividad con los estudiantes y demás personas alrededor, abandono laboral, entre otros, que afectan gravemente la misión de la institución.

---

*“el egoísmo verdaderamente inteligente consiste en procurar que los demás estén muy bien. Para que, de este modo, uno esté algo mejor”*

*Oscar Wilde*

---

Es por ello, que se hace imprescindible capacitar al personal directivo para que pueda intervenir en la formación y/o avance de estos síntomas que se reduce en una patología denominada, Síndrome de Burnout. Con esta formación gerencial se busca

vivificar esa vocación docente para poner así en óptimo desempeño las funciones de la organización. Puesto que, si los docentes se sienten cómodos y satisfechos, todo lo vinculado con la institución estará aún mejor.

### **Factibilidad de la propuesta.**

Encontrada la problemática que enmendará la propuesta, se estudia la factibilidad para el diseño de la misma, aquí se estima lo vinculado con los materiales para su promoción, ejecución de los programas en cuanto a la capacitación acerca del síndrome de Burnout, y el empleo de las estrategias para debilitar la misma, así se tiene:

**Factibilidad operativa**, para hacer funcionar la propuesta se solicitará ayuda al Estado o entes competentes, para contar con el personal calificado en el área de gerencia educativa y psicología para abordar el tema del síndrome. De igual forma, se contará con la participación de especialistas en la misma área pertenecientes a la institución, estos expertos fusionarán sus conocimientos para ahondar en la temática de manera adecuada. Además, se tiene la disposición del personal directivo y docente.

**Factibilidad técnica**, los recursos a utilizar están constituidos por las instalaciones y espacios libres de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, así como equipo audiovisual (computadoras, video beam, DVD y equipo de sonido con planta) perteneciente a la misma institución.

**Factibilidad económica**, el costo económico será abordado por el ejecutor de la propuesta; además, se solicitará una colaboración del personal de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”.

## **Modelo teórico del plan.**

### **Fase I: The Persuasion.**

Para llevar a cabo la fase I denominada *the persuasion* se consta de dos módulos; en el **módulo I**, procederá a diseñar invitaciones y afiches para dar a conocer y al mismo tiempo invitar al directivo a asistir a la ejecución de cada fase. Los diseños de estos recursos tangibles para la promoción del plan de formación gerencial se realizarán empleando la tecnología, en ese caso se dispondrá de los conocimientos de los programas Microsoft Office, lo que facilitará la creación de los diseños de manera gratuita. Una vez elaborado estos diseños se imprimirán los afiches (02) de medidas 60cmx50cm y se ubicaran en la entrada principal del instituto para una magnifica visualización, en los que respecta a las invitaciones serán treinta y dos (32) de tamaño 20cmx15cm las cuales se entregaran a cada uno de los superiores de la Escuela Técnica “Simón Bolívar”, acorde con la finalidad de estos prospectos, su contenido contendrá un modelo esquemático de cada actividad a realizar especificando fecha, hora y lugar.

Una vez alcanzado el propósito de persuadir al personal directivo para que asistan a la formación gerencial relacionada con el Síndrome de Burnout en docentes, se perseguirá al **módulo II** de la primera fase; el mismo consta de un aprendizaje inductivo en el que específicamente se valdrá del uso del teatro como técnica de aprendizaje, debido a que este permite que los aprendientes se imagen como los personajes y deliberen sobre sus acciones permitiéndoles elucubrar; el teatro se puede emplear como técnica para ensayar la realidad, por medio de este se puede plantear un problema y hacer que el público reflexione sobre esa dificultad sin la urgencia de cuando hay un problema real (Calvo, Haya y Ceballos: 2015). Al respecto De la Torre y Moraes (cit. en González, 2010) expresan que “mediante el teatro nos acercamos a un aprendizaje integrado, entendiendo este como un proceso mediante el cual vamos construyendo nuevos significados, al mismo tiempo que mejoramos estructuras y habilidades cognitivas” (p. 51).

Se iniciará el módulo mediante una pregunta a los participantes: ¿para qué están allí?, se toman las ideas principales de las diversas respuestas y se anotan en una pizarra o papel bond para considerarlas más tarde. Luego se presenta la dramatización, la misma es sobre una novela denominada “*a burn out case*” (*Un caso acabado*, en su traducción al español) escrita por el inglés Greene en 1961, cabe destacar que para esta fecha aún no había estudios sobre este tema. La novela trama acerca de un famoso y mujeriego arquitecto quien tiene una vida de lujo envidiable, es reconocido por sus magnificencias obras, en especial las iglesias; este personaje llega a hastiar su trabajo debido a la presión que le causaba, por lo que se desinteresa totalmente de su profesión y hasta de su vida personal, por ello decide emprender un viaje al lugar más alejado de la civilización con la convicción de no querer volver a su vida anterior.

La novela tiene la finalidad de facilitar nociones al personal directivo referente al tema del síndrome de burnout y posibles consecuencias, con lo que se busca ser un abre bocas de generación de preguntas y dudas que serán discutidas con la ayuda del moderador quien será el responsable del módulo, y de los psicólogos pertenecientes al plantel; se realizarán dos preguntas finales, una al principio de la lluvia de ideas ¿Cómo se sintieron? y otra conclusiva, ¿Que se llevan?

**FASE I.**  
**THE PERSUASION.**

**MODULO I**

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tiempo de ejecución.</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo.</i>
<b>Marketing</b>	-Elaboración de invitaciones y afiches. -Entrega de las invitaciones y Ubicación de los afiches.	Una semana.	Materiales: Computador con acceso a internet., Impresora, Cartulina, Papel glasé.	Ejecutor de la propuesta.	300.000bs

**MODULO II.**

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tiempo de ejecución.</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo.</i>
<b>Teatro.</b>	- Apertura. -Presentación de la novela: “un caso acabado”. -Lluvia de ideas. -Mensaje reflexivo.	Dos horas.	Materiales: Pizarra, Marcadores, Video Beam, Laptop, Equipo de sonido y Refrigerio. Humanos: Personal directivo, coordinadores y psicólogo.	Actor y Ejecutor de la propuesta.	500.000bs

Meléndez (2018)

## **Fase II: Fortaleciendo la Institución.**

La fase II, denominada: *fortaleciendo la institución*, se llevará a cabo mediante cuadro módulos. El *módulo I* se ejecuta con el uso del taller como técnica de aprendizaje, la cual será mediante el modelo deductivo, así gracias al personal experto en gerencia educativa informará a los participantes acerca del proceso gerencial y como se lleva a cabo de una manera efectiva y eficaz. Por ser un tema habitual para los participantes, se asesorará acerca de tópicos como: gerencia, proceso gerencial, gerente educativo, funciones del gerente educativo y profesión docente.

Esta técnica ha sido escogida ya que, según Ander-Egg (2011) en el taller “los conocimientos se adquieren en una práctica concreta que implica (en el caso de talleres a nivel universitario o escuela técnica) la inserción en un campo de actuación directamente vinculado con el futuro quehacer profesional de los estudiantes” (p. 11), se ha de recordar que los participantes a este taller será el personal directivo de la institución por lo que se destaca como andragogía educativa.

El *módulo II* se realizará como especie de seminario, mediante la ayuda de expertos o especialistas en psicología para profundizar el tema del síndrome de Burnout, con este seminario se busca que los participantes sean, al final de la fase II, protagonistas de los contenidos que le han sido impartido. Estos temas tienen que ver específicamente con el Síndrome de Burnout (origen y definición) y su tridimensión en cuanto al agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal.

Se ha estimado el seminario como estrategia ya que de acuerdo con el Ministerio de Educación Superior de Cuba (cit. en Piña, Seife y Rodríguez, 2012) éste “es el tipo de clase, que tiene como objetivos fundamentales: que los estudiantes consoliden, amplíen, profundicen, discutan, integren y generalicen los contenidos orientados” (p. 110), se caracteriza por ser desarrollado por oradores quienes son diestros en el área a tratar. Este módulo terminará con una mesa redonda en la cual se escogerá a los psicólogos y voluntarios del personal directivo para discutir las diversas perspectivas sobre el tema.

El *módulo III*, será ahondado por medio de un simposio, igualmente se realizará gracias a la participación de expertos y/o especialistas quienes expondrán acerca de temas relacionados con: factores que influyen en el síndrome de burnout, aminoración del síndrome de burnout, Síndrome de burnout en docentes en el que se incluyen sus manifestaciones mentales, físicas, conductuales, sociales y organizacionales, y finalmente se referirá acerca del estrés laboral.

Para Palella y Martins (2012) el simposio “es una reunión formal de varios oradores calificados que presentan la situación actual de un estudio a su cargo sobre un mismo tema para aproximarse al conocimiento sobre un caso” (p. 245), motivo por el cual se ha tomado como técnica para el plan de formación. Este módulo terminara con la presentación de un panel para que los asistentes puedan debatir libremente entre sí.

En cada uno de los módulos anteriormente mencionados en la segunda fase, los expertos estarán encargados de orientar a los asistentes, propiciar debates, mantener una evaluación formativa para realimentar los conocimientos y realizar conclusiones; asimismo, se elaborará una guía acerca del asunto a tratar y será enviada vía e-mail a los partícipes, previo a cada módulo, con el propósito de que tengan la información a impartir de manera escrita y puedan llevar nociones y propias conclusiones, además se le entregará un mini-libro con lápiz para que estos escriban las acotaciones que le parezcan pertinente recordar.

Como bien se mencionó anteriormente, una de las determinaciones a alcanzar es que los participantes sean actores activos de los contenidos que se les han sido compartido, razón por la cual el *módulo IV* supone ser un taller teórico-práctico, esta vez planificado, organizado y dirigido por el personal directivo quienes podrán determinar cuáles son los aspectos de mayor preponderancia a reflexionar en relación con todas las temáticas enseñadas, revirtiendo los conocimientos alcanzados con coherencia y profundidad. Esta planificación debe ser evaluada por los especialistas involucrados en el plan de formación quienes darán el respectivo feedback para lograr

la intención del módulo el cual es avizorar al personal docente acerca de la patología estudiada, para que estos sean a su vez corresponsables de su posible aminoración.

Dado que, los directivos son los responsables de este módulo, ellos deben de invitar a los docentes a que asistan a la realización del módulo IV, propiciar debates y realizar conclusiones, todo esto bajo el asesoramiento de los expertos. Se puede sugerir terminar el módulo mediante una actividad denominada: *Café del Mundo*, esta tiene como función potenciar conversaciones sobre el tema, de manera activa y dinámica. Así pues, los directivos pedirán a los docentes que se agrupen en partes equitativas, se les hará entrega de marcadores y un papel bond por mesa y se realizara una pregunta general a cada grupo.

Cada mesa tendrá un anfitrión (estos pueden ser algún directivo) quien debe mantener la dinámica de su grupo empleando preguntas, esta persona debe permanecer sentado en su grupo durante toda la actividad. Los demás serán embajadores, a quienes los responsables del módulo les pedirán que intercambien de mesa cada 05 o 10 minutos, buscando y aportando ideas acerca de la pregunta planteada, estas ideas deben ser plasmadas por el anfitrión mediante dibujos o palabras en el papel. Cuando los embajadores regresen a su grupo original, los anfitriones exponen sus conclusiones con ayuda del papel bond como recurso (Ministerio de educación nacional Republica de Colombia: 2012)

**FASE II**  
**FORTALECIENDO LA INSTITUCIÓN**

**MODULO I**

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tiempo de ejecución.</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo.</i>
<b>Taller</b>	-Ponencia: *Gerencia. *Proceso gerencial *Gerente educativo. *Funciones del gerente educativo. *Profesión docente -Plenaria.	Cuatro horas.	Materiales: Computador con acceso a internet, Hojas, Lápiz, Video Beam, Laptop y Equipo de sonido. Humanos: Personal directivo, coordinadores y psicólogo.	Especialistas.	150.000bs

**MODULO II.**

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tiempo de ejecución.</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo.</i>
<b>Seminario.</b>	-Apertura. -Ponencias: *Síndrome de Burnout. *Agotamiento emocional. *Despersonalización. *Realización personal. -Mesa Redonda.	Cuatro horas.	Materiales: Computador con acceso a internet, Hojas, Lápiz, Video Beam, Laptop y Equipo de sonido. Humanos: Personal directivo, coordinadores y psicólogo.	Especialistas.	150.000bs

Meléndez (2018)

### MODULO III.

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tiempo de ejecución.</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo.</i>
<b><i>Simposio.</i></b>	-Apertura. -Ponencia: *Factores que influyen en el síndrome de burnout. *Aminoración del síndrome. * Síndrome de burnout en docentes. *Estrés laboral. -Panel.	Cuatro horas.	<p>Materiales: Computador con acceso a internet, Hojas, Lápiz, Video Beam, Laptop y Equipo de sonido.</p> <p>Humanos: Personal directivo, coordinadores y psicólogo.</p>	Especialistas.	150.000bs

### MODULO IV.

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tiempo de ejecución.</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo.</i>
<b><i>Taller.</i></b>	-Apertura. -Aspectos a reflexionar. -El Café del mundo.	Cuatro horas.	<p>Materiales: Computador con acceso a internet, Hojas, Lápiz, Papel bond, Marcadores Video Beam, Laptop, Equipo de sonido y Refrigerio.</p> <p>Humanos: Personal docente, psicólogos y especialistas.</p>	Personal Directivo.	500.000bs

Meléndez (2018)

### **Fase III: Burnout, No More.**

Como última fase, pero resaltante, se destacan las estrategias que se pueden aplicar para prevenir y/o minorar el síndrome de Burnout en el personal docente. La fase se divide en tres módulos, dos de estos están relacionados con terapias que integran técnicas fisiológicas, conductuales y cognitivas que ayudan a recuperar energías emocionales y físicas, en el último modulo se pretende que sea continuo, es decir, que se realiza con cierta periodicidad entre los gerentes educativos y educadores.

Entonces en el *módulo I*, se efectuará una estrategia llamada: “*mindfulness*” o “atención plena”, es un tipo de terapia que permite al usuario estar consciente de lo que hace, piensa y siente, accede a que se llegue a un estado de autoconciencia la cual facilita la comprensión de las realidades externas e internas de la persona. De acuerdo al Instituto Mexicano de Mindfulness (IMM, 2017) esta terapia logra que se desarrollen habilidades sociales y emocionales tales como “cultivo de la empatía, el manejo de emociones y el entrenamiento de la atención” (p. 03), al ser capaz el individuo de gestionar sus emociones y pensamientos, se es abierto a desarrollar actitudes positivas en su entorno laboral y personal; y en el campo educativo es favorecedor esta práctica puesto que el IMM (2017) afirma que “al acercarse a su trabajo con una actitud abierta y libre de prejuicios, los maestros que practican mindfulness, pueden hacer una enorme diferencia en el entorno del aula y el aprendizaje de los estudiantes” (p. 4) motivado a que minimiza el estrés y suscita la resiliencia y eficacia.

Al aplicar el mindfulness a los profesores se obtiene doble beneficio, ambos favorecen a la organización, los educadores que lo practique conseguirán para consigo mismos:

- Desarrollar habilidades cognitivas y de función ejecutiva como:
  - ✓ Mayor capacidad de concentración y enfoque.
  - ✓ Promueve el pensamiento creativo y el uso más efectivo del conocimiento previo.
  - ✓ Incremento de la capacidad de aprendizaje

- Tener mayor conciencia de sí mismos
- Promover el desarrollo de habilidades socioemocionales:
  - ✓ Regulación emocional
    - Identificar sus emociones.
    - Responder de manera más adecuada a sus emociones.
    - Mayor equilibrio emocional.
    - Mejor control de impulsos.
  - ✓ Habilidades sociales
    - Incrementar empatía, comprensión y compasión a los demás.
    - Mayor habilidad para afrontar conflictos y situaciones adversas.
    - Mejorar sus relaciones con los demás. (IMM, p. 05, 2017)

De la misma forma, como se mencionó con anterioridad el mindfulness deja doble beneficios para los educadores que lo ejerciten, el interno (en la vida personal) que ya se detalló, y el externo (en la vida profesional) que se puntualiza a continuación:

- Ser más conscientes de sí mismos y estar más conectados con sus alumnos.
- Sensibilizarse a las necesidades de los alumnos.
- Promover un ambiente de aprendizaje que alienta el desarrollo académico, social y emocional de los alumnos.
- Incrementar su equilibrio y regulación emocional.
- Reducir el estrés, “burn-out” y ansiedad.
- Aumentar del rendimiento cognitivo en habilidades atencionales, de concentración, toma de decisiones y flexibilidad ante los desafíos.
- Mantener relaciones más sanas en casa y en el trabajo.
- Tener mayor satisfacción laboral. (IMM, p. 06, 2017)

Para terminar de liberar el estrés y presiones, en el **módulo II** se efectuará otra terapia que lleva por nombre: el yoga de la risa, esta es una técnica cuya premisa reside en que el ser humano puede reír sin razón alguna; consiste en promover una risa simulada en una risa natural y contagiosa, por medio de ejercicios que van desde movimientos corporales hasta respiraciones profundas.

El yoga de la risa es, según Guia y Zubieta (2008), “una rutina de ejercicio única, en la cual se combina risa sin condiciones con respiración yóguica” (p. 06), por lo que su acción se centra en unir la mente y el cuerpo, creando armonía entre ellos para que aquel que lo practique se sienta energéticamente vivo con bienestar total y absoluto.

Entre sus beneficios se tiene:

- deshace los efectos del estrés.
- libera endorfinas.
- aumenta el sistema inmunológico.
- brinda un excelente ejercicio cardiovascular y de la relación mente-cuerpo.
- incrementa la circulación sanguínea.
- desarrollo de la inteligencia emocional, conexión social y comunitaria.
- mejora la habilidad de conectarse socialmente.
- aumenta la libre fluidez de emociones.
- funciona como antienvjecimiento.
- crea energía positiva.
- desarrolla la autoconfianza.
- mejora la comunicación. (Guía y Zubieta:2008)

Este módulo terminará con una meditación de la risa y la realización de una plenaria en la que todos los participantes realizaran un círculo y cada uno mencionara una palabra inspiradora sobre lo aprendido. Y se hará entrega, al personal directivo, de certificados de participación al plan de formación gerencial.

Como se ha destacado, tanto el mindfulness como el yoga de la risa se hacen excelente para comprimir todas las dimensiones del síndrome de burnout en docentes, y demás profesionales que prestan sus servicios directamente a personas al brindar beneficios mentales, emocionales y espirituales. Estos dos módulos lo ejecutaran, personal profesional certificado en estos tipos de terapia, e ira dirigido principalmente a los docentes y gerentes del plantel.

El **módulo III**, una tertulia, es una reunión informal que deberían realizar el personal directivo y docente de la institución con la finalidad de compartir opiniones y vivencias que ayuden a identificar posibles índices del síndrome de burnout o cualquier otra inquietud presentada durante la praxis. Se recomienda que la realicen

periódicamente de manera mensual o trimestral, todo depende de la disponibilidad de los asistentes, pero de asistencia obligatoria ya que es de recordar que cada miembro de la organización es corresponsable del eficaz desempeño pedagógico. Para Porto (2008)

una tertulia de buen nivel puede ser un excelente **instrumento educativo**, ya que lo primero que se aprende en ellas es el sentido crítico y la tolerancia por las ideas ajenas. Además, las tertulias permiten fomentar la **amistad**, estrechar las **relaciones sociales** y enriquecer la **cultura** de los asistentes (párr. 03)

De esta manera culmina el plan de formación gerencial dirigido al personal directivo basado en el manejo del síndrome de Burnout en docentes.

---

*“Si la eficiencia de la institución es el **objetivo**, el bienestar del personal es el **camino**”*  
*Julianni Meléndez*

---

**FASE II**  
***BURNOUT, NO MORE.***

**MODULO I.**

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tiempo de ejecución.</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo.</i>
<b><i>Mindfulness.</i></b>	-Apertura. -Terapia de atención plena.	Dos horas.	Materiales: Equipo de sonido, manta para yoga. Humanos: Personal docente, directivo y coordinadores.	Personal certificado en la terapia.	150.000bs

**MODULO II.**

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tiempo de ejecución.</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo.</i>
<b><i>Yoga de la Risa.</i></b>	-Apertura. -Terapia de la risa. -Meditación de la risa. -Plenaria.	Dos horas.	Materiales: Equipo de sonido, manta para yoga. Humanos: Personal docente, directivo y coordinadores.	Personal certificado en la terapia.	150.000bs

### MODULO III.

<i>Estrategia</i>	<i>Actividad</i>	<i>Tiempo de ejecución.</i>	<i>Recursos</i>	<i>Responsable</i>	<i>Costo.</i>
<i>Tertulia.</i>	-Apertura. -Reunión informal. -Mensaje Reflexivo.	Dos horas.	Materiales: Video Beam, Laptop, Equipo de sonido y Refrigerio.	Personal, directivo, coordinadores y docentes.	500.000bs

Meléndez (2018)

## Material de Apoyo.

### Fase I: Modulo I.

Julianni Meléndez, autora del **Plan de Formación Gerencial dirigido al Personal Directivo basado en el manejo del Síndrome de Burnout en Docentes**, te invita a participar en

*Plan de Formación 2018*

Julio  
00/00

# Manejo del Burnout en docentes

**1ER EVENTO**

- A Burnout Case
- Actor

Teatro

**2DO EVENTO**

- Gerencia Educativa
- Dr.

Taller

- Seminario
- Síndrome de Burnout
- Dr.

Simposio

- Amioración del Síndrome
- Dr.

Taller

- El Café del Mundo
- Personal Directivo

**3ER EVENTO**

- Mindfulness
- Dr.

Yoga de la Risa

- Directivos y Docentes

Tertulia

~~TIME BURNOUT~~

REFRIGERIO

**LUGAR:** Escuela Técnica "Simón Bolívar"

**REGISTRO:** Confirmar asistencia vía e-mail  
BURNOUT-EN-DOCENTES@GMAIL.COM

Modelo: afiche para la promoción de la propuesta.

## Material de Apoyo.

### Fase I: Modulo I.

**LUGAR:** Escuela Técnica "Simón Bolívar"  
**REGISTRO:** Confirmar asistencia vía e-mail  
BURNOUT-EN-DOCENTES@GMAIL.COM

Nombre del invitado

*Burnout en Docentes*

Juliani Meléndez, autora del Plan de Formación Gerencial dirigido al Personal Directivo basado en el manejo del Síndrome de Burnout en Docentes, tiene el agrado de invitarle

# Invitación

*Manejo del Burnout en docentes*

Con la finalidad de prevenir el Síndrome de Burnout en los docentes de esta institución se ha creado el siguiente **Plan de Formación 2018** el cual consta de

Actividad	Título	Fecha	Hora
Taller	A Burnout Case	00/00	00:00:00
Taller	Gerencia Educativa	00/00	00:00:00
Seminario	Síndrome de Burnout	00/00	00:00:00
Simposio	Gerencia Educativa	00/00	00:00:00
Taller	El Café del Mundo	00/00	00:00:00
Terapia	Mindfulness	00/00	00:00:00
Terapia	Yoga de la Risa	00/00	00:00:00
Tertulia	Reunión informal	00/00	00:00:00

*"Si la eficiencia de la institución es el objetivo, el bienestar del personal es el camino"*  
Julianni Meléndez

Modelo: Invitaciones al personal directivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Álvarez, R. (2011). El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. *Éxito empresarial*, 160, pp. 1-4. San José, Costa Rica.
- Ander-Egg, E. (2011). *El Taller una alternativa como Renovación Pedagógica: El taller como sistema de enseñanza-aprendizaje*. D.F, México: Iztaccihuatl, S.A.
- Apiquian, A. (2007). *El Síndrome de Burnout en las Empresas*. Universidad Anáhuac México Norte, Yucatán, México.
- Arias, Fidias. 2006. *El proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Ayuso, J. (2006). Profesión docente y estrés laboral: una aproximación a los conceptos de Estrés Laboral y Burnout. *Revista Iberoamericana de Educación*. Universidad de Cádiz, Cadiz, España.
- Bateman, T., y Snell, S. (2004). *Administración una Ventaja Competitiva*. (4<sup>ta</sup> Ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Bocanegra, R. (2009). *La Educación en Venezuela*. Caracas: FEDEUPEL.
- Bustamante, E. (2013). *Síndrome de Burnout en el personal docente de la escuela de Bioanálisis de la Universidad de Carabobo Sede Aragua* (Trabajo de Grado). Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela.
- Calvo, A., Haya, I., y Ceballos, N. (2015). El Teatro Foro como estrategia pedagógica promotora de la justicia social. Una experiencia de formación inicial del profesorado en la Universidad de Cantabria. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 29, núm. 1, pp. 89-107.
- Cámara Venezolana de la Educación Privada (2014). *La Transformación del Sistema Educativo Venezolano, Un reto Ineludible*. Caracas, Venezuela.
- Camargo, A. (2007). *Salud laboral, Técnicas para la Prevención* (Trabajo de Grado) Instituto Politécnico Nacional de México, México.
- Cardoze, D. (2010). Los problemas de disciplina en la escuela: Manual para Docentes. Panamá: *Colección Manude y Textos Universitarios* N°27.
- Cartagena, E. (2015). *Intervención gerencial del directivo para evitar el síndrome de Burnout en el personal docente del nivel de Educación Inicial en el Municipio Andrés Bello Estado Miranda* (Trabajo de Grado de Maestría). Universidad Nacional Abierta, Distrito Capital.

- Castillo, L., Escobar, S., González, Y., Guanipa, L., y De Gouveia, M. (2011). *Líneas de investigación, Maestría en Gerencia Avanzada en Educación*. Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela.
- Castro, E., Peley, R., y Morillo, R. (2009). *La praxis educativa: Una aproximación a la realidad en el aula*. Revista Venezolana de Gerencia [online], vol.14, n.45, pp. 125-143.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso administrativo*. (3a. ed.). Bogotá: McGraw-Hill
- Clemeneceau, V. (2011). Ejemplo de Estudios de Factibilidad. *Revista Ejemplode.com*. Recuperado 28 de Julio de 2017 de [http://www.ejemplode.com/9-negocios/1489ejemplo\\_de\\_estudios\\_de\\_factibilidad.html](http://www.ejemplode.com/9-negocios/1489ejemplo_de_estudios_de_factibilidad.html)
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.1908 (Extraordinario), febrero, 2009.
- Currículo Nacional Bolivariano (2007). Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano. *Educere*, vol. 11, núm. 39, pp. 751-775. Caracas, Venezuela.
- Esteve, J., Franco, S., y Vera, J. (1995). *Los profesores ante el cambio social: repercusiones sobre la evolución de la salud de los profesores* (Vol. 4). Barcelona, España: Anthropos Editorial.
- Fernández, M. (2007). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. *Dialnet*, Vol. 5, 23-38.
- Ferrer, O. (2012). *Procesos gerenciales en las organizaciones educativas desde el enfoque inteligente* (Trabajo de Grado de Maestría). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- González, E. (2007). Un modelo de supervisión educativa. *Laurus*, vol. 13, núm. 25, pp. 11-35. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela.
- Gonzalez, M. (2010). El teatro como estrategia didáctica. *Universitat de Barcelona*, vol. 15.
- Guía, P., y Zubieta, J. (2008). *Manual de Entrenamiento para Lideres Certificados en Yoga de la Risa*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/6871567/Escuela\\_de\\_Yoga\\_de\\_la\\_Risadel\\_Dr.\\_Kataria\\_Manual\\_de\\_Entrenamiento\\_para\\_L%C3%ADderes\\_Certificados\\_en\\_Yoga\\_de\\_la\\_Risa?auto=download](https://www.academia.edu/6871567/Escuela_de_Yoga_de_la_Risadel_Dr._Kataria_Manual_de_Entrenamiento_para_L%C3%ADderes_Certificados_en_Yoga_de_la_Risa?auto=download)

- Hamel, G. (2008). *El Futuro de la Administración* (Trad. A. de Hassan). Bogotá: Grupo Editorial Norma. (original en inglés, 2007).
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. 2006. *Metodología de la Investigación*. México: The Mc Graw-Hill
- Hidalgo, H. (2006). *El síndrome de Burnout y la conducta prosocial del personal de enfermería del Hospital Universitario Dr. Ángel Larralde* (Trabajo de Grado). Universidad Arturo Michelena, Valencia, Venezuela.
- Instituto Mexicano de Mindfulness (2017). *Entrenamiento en Mindfulness en Educación*. Recuperado de: <https://www.mindfulness.org.mx/.klirsberg>, B. (1995). *El Pensamiento Organizativo*. (13a. ed.). Buenos Aires: Piados.
- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras. (2012) *Gaceta oficial n° 39908*. Mayo, 2012
- Ley Orgánica para la Educación (Equidad en la Educación, Ministerio del Poder Popular para la Educación, Cultura y Deporte). *Gaceta Oficial N° 5.833*, Mayo, 2009.
- Manes, J. (2000). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional*. Buenos Aires: S.A. Ediciones Granica.
- Marrau, C. (2004). El síndrome de Burnout y sus posibles consecuencias en el trabajador docente. *Fundamentos en Humanidades*, vol. V, núm. 10 (02), pp. 53-68. Universidad Nacional de San Luis, San Luis, Argentina
- Martínez, A. (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*. n° 112.
- Meléndez, J. y Mórquez, J. (2015). *Efectividad del proceso Comunicacional entre la Docente de Inglés y la Psicopedagoga sobre las Adaptaciones Curriculares en el marco de la Inclusión de un Estudiante con Discapacidad Auditiva en la U.E. "Juan Antonio Michelena", Estudio de Caso* (Trabajo de Grado). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Ministerio de educación nacional Republica de Colombia. (2012). *Actividades Preparatorias del Foro Educativo Nacional*. Recuperado de: [http://www.colombiaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-311622\\_estrategia.pdf](http://www.colombiaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-311622_estrategia.pdf)
- Mora, C. (2014).
- Mora, E. (2016). *Estrés emocional, Síndrome de burnout I*. Recuperado el 19 de Julio de 2017 de <https://www.peritomedico.es/single-post/2016/08/27/Sindrome-de-Burnout-o-estres-emocional>.

- Moreno, B., González, J. L., y Garrosa, E. (2001). Desgaste profesional (burnout), personalidad y salud percibida. *Empleo, estrés y salud*, 59-83. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España
- Oramas, A. (2013). *Estrés laboral y síndrome de burnout en docentes cubanos de enseñanza primaria* (Doctoral dissertation, Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores). La Habana, Cuba.
- Oramas, A.; Almirall, P.; y Fernández, I. (2007). *Estrés Laboral y el Síndrome de Burnout en Docentes Venezolanos Salud de los Trabajadores*, vol. 15, núm. 2, pp. 71-87. Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela.
- Padilla, L. (2013). *Capacitación gerencial y gestión del directivo en Educación Media General* (Trabajo de Grado de Maestría). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pérez, D. y Sánchez, A. (2013). *Síndrome de Burnout en el Personal Docente del Nivel de Educación Inicial* (Trabajo de Grado). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Piña, C., Seife, A., y Rodríguez, C. (2012). El seminario como forma de organización de la enseñanza. *Medisur*, vol. 10, num. 2, pp. 109-116
- Porto, J. y Gardey, A. (2014). *Satisfacción*. Recuperado el 26 de Julio 2017 de <https://definicion.de/satisfaccion/>
- Porto, J. y Gardey, A. (2014). *Tertulia*. Recuperado el 11 de noviembre 2017 de <https://definicion.de/tertulia/>
- Preciado, M, Aldrete, M., Oramas, A., y Santes, M. (2008). Agotamiento emocional en el trabajo en profesionistas y operadoras de máquina en la industria. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, vol. 9, núm. 02, pp. 16-23. Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México.
- Quiceno, M., y Vinaccia, S. (2007). Burnout: "Síndrome de Quemarse en el Trabajo (SQT)". *Acta Colombiana de Psicología*, vol. 10, núm. 2, pp. 117-125. Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia
- Ramírez, T. (2006). Ser maestro en Venezuela. *Revista de Pedagogía*, vol. 27, núm. 78, pp. 113-138. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Riera, E. (2009). *Elucidación de la gerencia como constructo social*. México: Pearson Educación

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va Ed.). México: Pearson Educación
- Roo, A. (2013), *Influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente* (Trabajo de Grado de Maestría). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Salazar, N. (2004). Tendencias en la administración educativa: cambios y transformaciones en la gestión de las instituciones educativas. *Revista ciencias de la educación*, núm. 24, pp. 191-204. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Serna, F. (2009). *Procesos administrativos*. Buenos Aires: Piados
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2004). *Investigación Educativa. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio*. Caracas: FEDUPEL.
- Vergara, G. (2015). *Propuesta metodológica de indicadores del impacto de la capacitación en programas formativos por competencias en una organización de servicios* (Trabajo de Grado de Maestría). Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.
- Yuncoza, A. (28 de marzo 2017). Venezuela, Maslow y la seguridad. *El universal*. Recuperado de [http://www.eluniversal.com/noticias/opinion/venezuela-maslow-seguridad\\_645582](http://www.eluniversal.com/noticias/opinion/venezuela-maslow-seguridad_645582)

**ANEXOS.**

## **ANEXO A**

*Carta de Autorización a la institución.*



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN**  
**EDUCACIÓN**



Ciudadano,

MSc. Felipe Fernández

Director de la Escuela Técnica "Simón Bolívar"

Su despacho -.

Reciba un cordial saludo,

Respetuosamente me dirijo a usted para solicitarle el permiso oficial necesario, para efectuar el estudio de investigación el cual involucra la recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario al personal directivo del plantel. La aplicación de dicho instrumento conducirá a la culminación del Trabajo de Grado que es máximo requisito para obtener el título de Magister en el área de Gerencia Avanzada en Educación.

Agradeciendo de antemano la receptividad de esta solicitud, se despide de usted.

Att.

Julianni Meléndez C.

20.891.004

Recibido: 06/11/2017  
F. Fernández  
Director  
Esc. Simón Bolívar  
01124679465  
Autorizada!

## **ANEXO B**

*Modelo del instrumento aplicado al personal del plantel.*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN  
EDUCACIÓN



**Cuestionario.**

A continuación, se presenta un cuestionario con la finalidad de recabar información pertinente a los objetivos antes especificados. El mismo cuenta con una serie de preguntas cerradas que permiten tener respuestas de selección simple, siendo estas *siempre* (S), *a veces* (A V) o *nunca* (N). Para contestar usted solo tendrá que marcar con una equis (X) la opción de respuesta que considere más adecuada.

Función: -Directivo  -Sub-directivo  -Coordinador  -Docente

Años de ejercicio en la institución: \_\_\_\_

**Durante el proceso gerencial de la institución se:**

N°	ITEM.	S	AV	N
1	Delimitan objetivos para prevenir impactos que ayuden en la aparición del Síndrome de Quemarse en el trabajo.			
2	Crean planes que busquen favorecer el clima organizacional.			
3	Diseñan estrategias que ayuden a prever factores indeseables.			
4	Dividen tareas en las que cada miembro asume responsabilidades.			
5	Toman decisiones donde se integren al equipo de trabajo.			
6	Influye en el equipo de trabajo para llevar a cabo las actividades asignadas.			
7	Evalúa el progreso en el desempeño de los docentes.			
8	Replantean los planes en miras de conseguir lo propuesto.			
9	Aplican estrategias para evitar el cansancio físico.			
10	Manejan herramientas que permitan conciliar en situaciones de conflicto.			
11	Emplean técnicas que posibiliten elevar el rendimiento laboral.			
12	Desarrollan actividades que ayuden a motivar el equipo de trabajo.			
13	Busca propiciar la comunicación en función de favorecer las relaciones interpersonales.			
14	Persevera en lo planificado hasta conseguir los resultados deseados.			
15	Asegura que los miembros de la organización se sientan satisfechos con las tareas encomendadas.			
16	Realizan actividades que ayuden en el adecuado desempeño del personal.			

17	Cuenta con los recursos humanos para desarrollar el plan de capacitación.			
18	Dispone de herramientas para ejecutar las actividades propuestas en el plan.			
19	Cuenta con los recursos financieros necesarios para desarrollar la propuesta.			

**Gracias por su colaboración.**

## **ANEXO B1**

*Validación juicio de expertos.*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN  
EDUCACIÓN



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO TIPO

CUESTIONARIO.

Yo, Zoraida Araya, portador de la cedula de identidad V-7580151, magister en Administración y Supervisión, hago constar que el cuestionario de recolección de datos para el Trabajo de Investigación titulado: *Plan de formación gerencial dirigido al personal directivo basado en el manejo del Síndrome de Burnout en docentes*, cuyo autor es Julianni Meléndez aspirante al título de Magister en Gerencia Avanzada de la Educación, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido, y por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se desean obtener.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los \_\_\_\_ ( ) del mes de \_\_\_\_\_ del año 2017

Atentamente,

Zoraida Araya

C.I.: 7580151

[Firma]

Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN  
EDUCACIÓN



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO TIPO

CUESTIONARIO.

Yo, Amine Liza, portador de la cedula de identidad V-  
4069548, magister en Gerencia M. Sist Educ, hago constar  
que el cuestionario de recolección de datos para el Trabajo de Investigación titulado: *Plan de  
formación gerencial dirigido al personal directivo basado en el manejo del Síndrome de  
Burnout en docentes*, cuyo autor es Julianni Meléndez aspirante al título de Magister en  
Gerencia Avanzada de la Educación, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser  
considerado válido, y por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se  
desean obtener.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los \_\_\_\_ ( ) del mes de  
\_\_\_\_ del año 2017

Atentamente,

Amine Liza

C.I.: 4069548

ad

Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN  
EDUCACIÓN



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO TIPO

CUESTIONARIO.

Yo, Rosa E Moran A, portador de la cedula de identidad V-  
7500069, Exp Gerencia Educativa Msc Planificación Educ  
hago constar que el cuestionario de recolección de datos para el Trabajo de Investigación  
titulado: *Plan de formación gerencial dirigido al personal directivo basado en el manejo del*  
*Síndrome de Burnout en docentes*, cuyo autor es Julianni Meléndez aspirante al título de  
Magister en Gerencia Avanzada de la Educación, reúne los requisitos suficientes y necesarios  
para ser considerado válido, y por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos  
que se desean obtener.

Diplomado  
Para tutores  
Investigación

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los \_\_\_\_ ( ) del mes de  
\_\_\_\_\_ del año 2017

Atentamente,

Rosa E Moran A

C.I.: 7500069

Firma

## **ANEXO C**

*Base de Datos para el cálculo del coeficiente Alpha-Cronbach.*

Base de Datos para el cálculo del coeficiente Alpha-Cronbach.

<b>Ítem</b> <b>Sujeto</b>	ítem 1	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 6	ítem 7	ítem 8	ítem 9	ítem 10	ítem 11	ítem 12	ítem 13	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18	ítem 19		
Suj.1	0	2	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	0	2	1	1	1	1	26	
Suj.2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	35
Suj.3	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	9	
Suj.4	0	1	0	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	8	
Suj.5	0	1	1	2	1	1	1	2	0	2	1	1	1	2	1	1	1	1	0	20	
Suj.6	1	1	1	2	2	1	2	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	18	
Suj.7	0	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	2	2	1	0	0	0	15	
Suj.8	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	20	
Suj.9	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	5	
Suj.10	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	8	
Suj.11	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	16	
Suj.12	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	17	
Suj.13	0	0	0	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	11	
Suj.14	1	2	2	1	1	2	1	1	0	1	2	1	2	1	1	2	1	1	0	23	
Suj.15	0	1	1	1	1	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	
Suj.16	0	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	0	21	
Suj.17	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	26	
Suj.18	1	0	1	0	2	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	2	1	0	14	
Suj.19	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	25	
Suj.20	1	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	16	
<b><i>S<sub>i</sub></i></b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>		
<b><i>St= 56,695</i></b>																					
<b><i>Leyenda: 0= nunca, 1= a veces, 2= siempre, S<sub>i</sub>= Varianza del ítem, St= Varianza total del instrumento</i></b>																					

Fuente: Meléndez (2017)

## **ANEXO C1**

*Matriz de datos de los resultados recabados.*

Matriz de datos de los resultados recabados.

Ítem.	FR. (S)	%	FR. (A V)	%	FR. (N)	%
1	<b>0</b>	0	<b>12</b>	40	<b>18</b>	60
2	<b>03</b>	10	<b>17</b>	57	<b>10</b>	33
3	<b>02</b>	7	<b>18</b>	60	<b>10</b>	33
4	<b>12</b>	40	<b>18</b>	60	<b>0</b>	0
5	<b>03</b>	10	<b>25</b>	83	<b>02</b>	7
6	<b>05</b>	17	<b>20</b>	67	<b>05</b>	17
7	<b>07</b>	23	<b>21</b>	70	<b>02</b>	7
8	<b>05</b>	17	<b>25</b>	83	<b>0</b>	0
9	<b>0</b>	0	<b>07</b>	23	<b>23</b>	77
10	<b>04</b>	13	<b>15</b>	50	<b>11</b>	37
11	<b>02</b>	7	<b>13</b>	43	<b>15</b>	50
12	<b>01</b>	3	<b>21</b>	70	<b>08</b>	27
13	<b>03</b>	10	<b>19</b>	63	<b>08</b>	27
14	<b>08</b>	27	<b>16</b>	53	<b>06</b>	20
15	<b>04</b>	13	<b>14</b>	47	<b>12</b>	40
16	<b>02</b>	7	<b>16</b>	53	<b>12</b>	40
17	<b>14</b>	47	<b>09</b>	30	<b>07</b>	23
18	<b>10</b>	33	<b>12</b>	40	<b>08</b>	27
19	<b>04</b>	13	<b>14</b>	47	<b>12</b>	40

Fuente: Meléndez (2017)