

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

**FACTORES DE RIESGO ASOCIADOS AL SÍNDROME
BURNOUT EN LOS COLABORADORES DE LA GESTIÓN
DE PLATAFORMA DE SERVICIOS DEL
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TRÁMITES Y
SERVICIOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA
DE COSTA RICA, EN EL SEGUNDO SEMESTRE 2018.**

Sustentante:

Ingrid Jiménez Meza

Tutora:

Maritza Castellón Alvarado

Diciembre, 2018

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE CONTENIDO	1
DECLARACIÓN JURADA.....	9
CARTA DEL TUTOR.....	10
CARTA DEL LECTOR	11
CARTA DEL FILÓLOGO.....	13
AGRADECIMIENTO.....	15
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION.	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	19
1.1.1 Antecedente del problema.	19
1.1.2 Problematización.	20
1.1.3 Justificación del tema.....	21
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	24
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.	24
1.3.1 Objetivo General.....	24
1.3.2 Objetivos Específicos.....	24
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	25
1.4.1 Alcances.....	25

1.4.2	Limitaciones.....	25
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO		26
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....		27
2.1.1.	Antecedentes de la Organización.....	27
2.1.1.1	Misión Institucional.....	32
2.1.1.2	Visión Institucional.	32
2.1.1.4	Organización de la Dirección de Recursos Humanos.....	34
2.1.1	Historia del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios.	38
2.1.2	Historia de la Unidad de Plataforma de Servicios.	45
2.2 CONTEXTO TEORICO-CONCEPTUAL.....		63
2.2.1	Recursos Humanos.....	63
2.2.1.1	Reclutamiento y Selección de Personal.....	67
2.2.1.2	Inducción.....	72
2.2.1.3	Capacitación y desarrollo de personal.....	75
2.2.1.4	Evaluación del Desempeño.....	82
2.2.2.	Conceptualización del estrés.....	86
Algunas causas del estrés laboral son las siguientes:		96
2.2.3.	Conceptualización del síndrome de Burnout.	100

El Síndrome de Burnout según Oramas, A (2013): “Es un <i>estado de fatiga o frustración que se produce por la dedicación a una causa, forma de vida o relación que no produce el esperado refuerzo</i> ”. (Oramas, A 2013).	100
2.3. HIPOTESIS.....	120
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	121
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	122
3.1.1. Finalidad.	122
3.1.2 Dimensión temporal.	123
3.1.3 Marco de la investigación.....	123
3.1.4 Definición del enfoque.	125
3.1.5. Carácter.	126
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACION.....	127
3.2.1. Sujetos de información.	127
Para esta investigación los sujetos son los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública.....	127
3.2.2. Fuentes de información.....	127
3.3. SELECCIÓN DE MUESTREO	128
3.3.1. La población.....	128
3.3.2. La muestra.....	129
3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.	129

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	132
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E	139
INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	139
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE.....	140
4.1.1. Análisis e interpretación de los resultados.....	140
4.1.1.1. Análisis de la Encuesta sobre factores de riesgo aplicada a los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios.....	140
4.1.1.2. Análisis del Cuestionario Maslach Burnout Inventory (Síndrome Burnout) aplicada a los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios.....	171
TABLA 22. CANSANCIO EMOCIONAL.....	171
4.1.1.3. Omisiones de marca registradas en la Gestión de Plataforma de Servicios.....	176
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	177
5.1 Conclusiones.....	178
5.2 Recomendaciones.....	183
BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA	187
ANEXOS	192

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. SEXO	140
TABLA 2. EDAD	142
TABLA 3. ESTADO CIVIL	143
TABLA 4. NÚMERO DE HIJOS	144
TABLA 5. HORAS LABORADAS	146
TABLA 6. ANTIGÜEDAD LABORAL	147
TABLA 7. PUESTO EN EL QUE LABORA	149
TABLA 8. TIENE EXCESO DE TRABAJO ASIGNADO	151
TABLA 9. CONSIDERA TENER SOBRECARGA DE TRABAJO POR POCO PERSONAL EN EL TRABAJO.....	153
TABLA 10. TIENE DEMASIADAS TAREAS QUE DEBE REALIZAR A LA VEZ.	154
TABLA 11. TIENE PRODUCCIÓN ASIGNADA QUE DEBE CUMPLIR POR DÍA LABORAL.....	155
TABLA 12. DEBE ATENDER MUCHAS PERSONAS DIARIAMENTE.	156
TABLA 13. LAS JEFATURAS / COORDINADORES SE DIRIGEN A USTED EN TONO AUTORITARIO.	158
TABLA 14. SE LE CULPA POR ERRORES EN EL TRABAJO.....	159
TABLA 15. LAS PERSONAS DEL PÚBLICO LE CULPAN POR NO RECIBIR RESPUESTA SOBRE LOS TRÁMITES.....	161

TABLA 16. LOS USUARIOS SE MUESTRAN IRRITABLES CON USTED POR NO RECIBIR LA RESPUESTA ESPERADA.	162
TABLA 17. LE AFECTA AL NO PODER DAR RESPUESTA OPORTUNA A UN USUARIO.	164
TABLA 18. LE AFECTA CÓMO UN USUARIO SUFRE AL DECIR QUE NO HA RECIBIDO PAGOS POR RUBROS SALARIALES Y SE ENCUENTRA MAL ECONÓMICAMENTE.	165
TABLA 19. LE AFECTAN LOS GRITOS O REGAÑOS RECIBIDOS POR LOS USUARIOS.	167
TABLA 20. LE AFECTA QUE UN USUARIO LE CULPE POR LA RESOLUCIÓN DE UN TRÁMITE.	168
TABLA 21. LE AFECTA VER A UN USUARIO LLORAR POR FRUSTRACIÓN POR NO RECIBIR RESPUESTAS RÁPIDAS Y OPORTUNAS A SUS SOLICITUDES.	170
TABLA 22. CANSANCIO EMOCIONAL.	171
TABLA 23. DESPERSONALIZACIÓN.	172
TABLA 24. FALTA DE REALIZACIÓN PERSONAL.	174
TABLA 25. CASOS CON SÍNDROME DE BURNOUT.	175
TABLA 26. OMISIONES DE MARCA REGISTRADAS EN LA GESTIÓN DE PLATAFORMA DE SERVICIOS EN LOS ÚLTIMOS TRES MESES.	176

INDICE DE GRÁFICOS


GRÁFICO 1. SEXO.....	141
GRÁFICO 2. EDAD.....	142
GRÁFICO 3. ESTADO CIVIL.....	143
GRÁFICO 4. NÚMERO DE HIJOS.....	145
GRÁFICO 5. HORAS LABORADAS	146
GRÁFICO 6. ANTIGÜEDAD LABORAL	148
GRÁFICO 7. PUESTO EN EL QUE LABORA.....	150
GRÁFICO 8. TIENE EXCESO DE TRABAJO ASIGNADO	152
GRÁFICO 9. CONSIDERA TENER SOBRECARGA DE TRABAJO POR POCO PERSONAL EN EL TRABAJO.....	153
GRÁFICO 10. TIENE DEMASIADAS TAREAS QUE DEBE REALIZAR A LA VEZ.....	154
GRÁFICO 11. TIENE PRODUCCIÓN ASIGNADA QUE DEBE CUMPLIR POR DÍA LABORAL.....	155
GRÁFICO 12. DEBE ATENDER MUCHAS PERSONAS DIARIAMENTE.....	157
GRÁFICO 13. LAS JEFATURAS / COORDINADORES SE DIRIGEN A USTED EN TONO AUTORITARIO.	158
GRÁFICO 14. SE LE CULPA POR ERRORES EN EL TRABAJO.....	159
GRÁFICO 15. LAS PERSONAS DEL PÚBLICO LE CULPAN POR NO RECIBIR RESPUESTA SOBRE LOS TRÁMITES.....	161

GRÁFICO 16. LOS USUARIOS SE MUESTRAN IRRITABLES CON USTED POR NO RECIBIR LA RESPUESTA ESPERADA.	163
GRÁFICO 17. LE AFECTA AL NO PODER DAR RESPUESTA OPORTUNA A UN USUARIO.	164
GRÁFICO 18. LE AFECTA CÓMO UN USUARIO SUFRE AL DECIR QUE NO HA RECIBIDO PAGOS POR RUBROS SALARIALES Y SE ENCUENTRA MAL ECONÓMICAMENTE.	166
GRÁFICO 19. LE AFECTAN LOS GRITOS O REGAÑOS RECIBIDOS POR LOS USUARIOS.	167
GRÁFICO 20. LE AFECTA QUE UN USUARIO LE CULPE POR LA RESOLUCIÓN DE UN TRÁMITE.	169
GRÁFICO 21. LE AFECTA VER A UN USUARIO LLORAR POR FRUSTRACIÓN POR NO RECIBIR RESPUESTAS RÁPIDAS Y OPORTUNAS A SUS SOLICITUDES.	170
GRÁFICO 22. CANSANCIO EMOCIONAL.	171
GRÁFICO 23. DESPERSONALIZACIÓN.	173
GRÁFICO 24. FALTA DE REALIZACIÓN PERSONAL.	174
GRÁFICO 25. CASOS CON SÍNDROME DE BURNOUT.	175

DECLARACIÓN JURADA

Yo Ingrid Jiménez Meza mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 1-1338-0261 egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Factores de riesgo asociados al síndrome burnout en los colaboradores de la Gestión de Plataforma de servicios del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, en el segundo semestre 2018, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 18 días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho.


Firmado digitalmente
por INGRID YULANIA
JIMENEZ MEZA
(FIRMA)
Fecha: 2018.12.18
08:21:53 -06'00'

Firma del estudiante
Cédula: 1-1338-0261.

CARTA DEL TUTOR

San José 18 de diciembre del 2018.

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Administración de Negocios

Estimados señores:

El estudiante Ingrid Jiménez Meza, cédula de identidad número 1-1338-0261, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "FACTORES DE RIESGO ASOCIADOS AL SÍNDROME BURNOUT EN LOS COLABORADORES DE LA GESTIÓN DE PLATAFORMA DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TRÁMITES Y SERVICIOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE COSTA RICA, EN EL SEGUNDO SEMESTRE 2018.". El cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


Maritza Castellón Alvarado
Cédula identidad Número 1-0862-0937


UNIVERSIDAD
HISPANOAMERICANA
Documento Recibido
Por JOSP
Fecha 20 11 2018

San José, 09 de enero de 2019

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

El estudiante, Ingrid Yulania Jiménez Meza, cédula de identidad 1-1338-0261 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación: **FACTORES DE RIESGO ASOCIADOS AL SÍNDROME BURNOUT EN LOS COLABORADORES DE LA GESTIÓN DE PLATAFORMA DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TRÁMITES Y SERVICIOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE COSTA RICA, EN EL SEGUNDO SEMESTRE 2018.** el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a los objetivos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



Lic. Allan Chinchilla Esquivel.

Firma

Cédula 1-1550-0569

CARTA DEL LECTOR

CARTA DEL FILÓLOGO

11 de enero del 2019

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Hispanoamericana
Carrera de Administración de Empresas

Estimados señores:

Yo Noel Molina Blanco, cédula ocho cero cuarenta y seis cero quinientos ochenta y siete, vecino de San Juan de Tibás, de profesión Licenciado en Filología clásica, y que cuento con conocimientos y experiencia en revisión filológica de textos, doy fe de haber revisado el trabajo final de graduación de la sustentante Ingrid Jiménez Meza, titulado, "Factores de riesgo asociados al Síndrome Burnout en los colaboradores de la gestión de plataforma de servicios del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del ministerio de educación pública de costa rica, en el segundo semestre 2018", para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Después de la revisión y corrección de la estudiante, considero que el Informe del Trabajo Final de Graduación indicado anteriormente, cuenta con la revisión y corrección filológica en aspectos fundamentales que lo hacen apto para ser presentado al proceso de evaluación de los Trabajos Finales de Graduación en el nivel de Bachillerato.

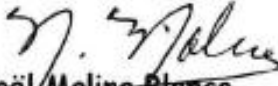
Quedo a su disposición para cualquier consulta en:

Email: noelmolina16@hotmail.com

Teléfono celular: 84199224

Carné Colypro 57465

De ustedes muy atentamente,


Noel Molina Blanco
Carné Colypro 57465

DEDICATORIA

Dedico con todo mi amor y cariño esta tesina, primero que todo a Dios por darme la oportunidad de vivir y llenar mi vida de grandes bendiciones, por darme las fuerzas necesarias en los momentos que más las necesite, por llenar mi vida de esperanzas y sueños y ayudarme a obtener este logro.

A mis padres, que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, especialmente por sus sabios consejos, enseñanzas y amor.

A mi esposo David, muchas gracias por todo el apoyo brindado, por acompañarme siempre y por todos los sacrificios para ayudarme a alcanzar mis metas y estar conmigo siempre.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen, por llenar siempre mi vida de muchas bendiciones.

A mis padres, por todo su apoyo, confianza, amor y sabios consejos.
Gracias por ayudarme a cumplir mis objetivos.

A mi esposo David por todo el apoyo incondicional que siempre me ha dado sin importar el cansancio, por acompañarme una vez más en este proceso de crecimiento profesional, por toda tu comprensión, cariño y amor.

A mis compañeros (as) de carrera, quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos, especialmente a mi compañera Ivannia Salguera por ser además una gran amiga, por volver a formar juntas en esta segunda carrera un excelente equipo de trabajo, por su compañía, apoyo, comprensión y por darme fuerzas para seguir adelante.

A mis profesores, quienes me han forjado e inculcado mayor conocimiento para seguir creciendo en carrera profesional.

A mi tutora Maritza Castellón, por su guía, por su valiosa colaboración y por brindar su conocimiento.

A Doña Rebeca Delgado Calderón, Jefa del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, y a Karen Herrera Cordero, Jefa de la Unidad de Plataforma de Servicios, por su valiosa colaboración, por brindarme la autorización para desarrollar este proyecto de graduación, gracias por su tiempo.

A los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios por brindarme su valioso tiempo y colaboración en esta investigación.

INTRODUCCIÓN

El síndrome de Burnout fue declarado en el año 2000 por la Organización Mundial de la Salud como un factor de riesgo laboral por su capacidad para afectar la calidad de vida, salud mental e incluso hasta poner en riesgo la vida.

Pero es importante mencionar que este síndrome se describe como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal.

El Síndrome de Burnout es una importante causa de gastos en atenciones médicas y psicológicas, de incapacidades, rotación de personal, disminución de la productividad y del desempeño laboral, así como malas relaciones con los compañeros.

Este síndrome, también conocido popularmente como “el síndrome del trabajador quemado”, nace como consecuencia directa del puesto de trabajo. Se encuentra en mayor medida en aquellos profesionales con jornadas laborales muy extensas y con trato directo con terceras personas (sanidad, profesores y docentes, atención al cliente o cualquier otro trabajo que implique la relación con el público).

La mayoría de personas que inician su etapa laboral o profesional, lo hacen por los beneficios económicos, por la autorrealización y altas expectativas de desarrollo profesional, sin imaginar que la exposición constante a diversas

situaciones de estrés tanto de carácter organizacional como propias de la labor que realiza, en ocasiones puede generar problemas o malestares en la salud personal, al estar también en contacto el mayor número de horas con el usuario, que por naturaleza también presenta diversos tipos de sufrimientos o frustración por sus trámites. Además, aquellos que laboran directamente en atención al público o sus tareas implican el ayudar a otros, se encuentran mayormente comprometidos en lograr ayudar a aquellos que requieren de su servicio, son personas que contribuyen diariamente en el mejoramiento de las condiciones del usuario y muchas veces todas estas expectativas son las que originan los fracasos como trabajadores o profesionales y la aparición de múltiples malestares, siendo uno de ellos el Síndrome de Burnout.

Por tanto, el objetivo principal de realizar esta investigación, consiste en poder determinar los factores de riesgo asociados al Síndrome de Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1.1 Antecedente del problema.

La Plataforma de Servicios del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, se encarga de recibir a todos los funcionarios del Título II (Docentes, Técnicos Docentes, Administrativos Docentes) y funcionarios del Título I (Administrativos), que se apersonan a poner múltiples reclamos administrativos por el atraso en el pago de diferentes componentes salariales. De los que el mayor porcentaje se debe a las anualidades, carrera profesional y grupos profesionales, dado que estos son otorgados a todos los funcionarios del MEP sin distinguir si son administrativos o docentes, excepto a los cocineros, seguridad y choferes que solo cuentan con el rubro de anualidades.

El MEP ha presentado desde tiempo atrás, problemas para pagar a sus funcionarios, es importante recordar que la planilla del MEP es la más grande y compleja de Costa Rica, lo anterior se basa en la cantidad de funcionarios que forman dicha planilla, tomando en cuenta a funcionarios de los Títulos I y II.

Cabe recalcar que, según datos obtenidos por parte de la Plataforma de Servicios del MEP, en su base de datos indican que ingresan diariamente alrededor de 500 funcionarios a interponer reclamos. Por ser tantos, resulta difícil atenderlos en tiempo y forma y, por ende, gestionar los pagos respectivos al reclamo del funcionario, también se debe tomar en cuenta que esto afecta el salario de los funcionarios interesados.

Muchos de estos reclamos son reiterativos, es decir, la persona ya se ha presentado por varias veces a imponer el mismo reclamo con la esperanza que le sea atendido, lo que ocasiona a la vez múltiples amparos de legalidad y funcionarios molestos, estresados, frustrados etc, por no recibir respuesta alguna, incluso por años.

El hecho de no resolver los reclamos en un tiempo aceptable para el funcionario perjudicado, ha causado que ellos asistan a huelgas, realicen paros parciales de labor, abarroten las oficinas administrativas del MEP solicitando soluciones rápidas, y son los colaboradores de la Plataforma de Servicios los encargados de recibir y atender a todos estos funcionarios disgustados, que manejan grandes niveles de frustración y enojo al no recibir respuesta de sus trámites y al ver sus salarios afectados.

Además, es importante recalcar los grandes niveles de estrés que pueden enfrentar los colaboradores de la Plataforma de Servicios, que son los que están en contacto constante con esta población, dándoles atención, apoyo, guía y a la vez manejando los niveles de enojo y frustración con la que se presentan, pidiendo respuestas que en ocasiones los colaboradores no pueden otorgarles. En el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios nunca se ha realizado un estudio sobre este tema.

1.1.2 Problematización.

Resulta importante recalcar que a la Plataforma de Servicios del MEP, recibe diariamente alrededor de 500 funcionarios que llegan a interponer reclamos. El MEP siempre ha tenido problemas en dar respuesta a todos los

reclamos que ingresan y por ende, gestionar los pagos respectivos al reclamo del funcionario, alterando sus salarios y generando el disgusto del mismo.

Los colaboradores de la Plataforma de Servicios, al ser los encargados de atender diariamente a todos estos funcionarios con diferentes niveles de enojo, se enfrentan a grandes cargas de estrés, lo que los hace vulnerables a sufrir el Síndrome Burnout, puesto que están sometidos a estresores de carácter organizacional y propios de la labor que realizan, es decir, al contacto continuo con el funcionario interesado que, a menudo, exige respuestas que en ocasiones son imposibles de dar por parte del colaborador de atención al público, generando a la vez implicación emocional al no poder otorgar una respuesta o ayuda inmediata.

1.1.3 Justificación del tema.

La investigación se realizará en la Unidad de Plataforma de Servicios, del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, para identificar los factores de riesgo asociados al síndrome de Burnout en el personal de atención al público, además, tomando en cuenta que es una patología frecuente en las personas que tienen contacto diario en atención al público, su importancia y presencia pueden repercutir de una manera u otra en el área laboral, provocando un trato deshumanizado al usuario y faltas frecuentes en el trabajo.

Conocer el problema proporciona datos valiosos sobre las características del personal y poder determinar si existe o no un riesgo en la aparición del Síndrome en los colaboradores de atención al público, y uno de los beneficios que

se obtendrá será otorgar la información para que dicha Unidad pueda establecer mecanismos de prevención, estrategias de afrontamiento y promover el desarrollo de mecanismos que contrarresten este síndrome en el personal y con esto mejorar la calidad de atención al público.

La realización de esta investigación en la Unidad de Plataforma de Servicios resulta novedoso, dado que no existen estudios en los que se haya evaluado el Síndrome de Burnout, a pesar de ser una población vulnerable, porque atienden diariamente grandes cantidades de funcionarios que llegan a realizar reclamos administrativos, en su mayoría, población docente. El Ministerio de Educación es la institución con mayor cantidad de funcionarios, por tanto, tiene altas cargas de trabajo, y por esta razón los reclamos efectuados no son atendidos a tiempo y los funcionarios, al no recibir respuesta, se apersonan hasta por segunda vez o más a realizar el mismo reclamo y llegan alterados, de mal humor, gritan y ofenden a los colaboradores de la Plataforma y en ocasiones tiene que intervenir el personal de seguridad. Los colaboradores de atención al público tienen horarios más sacrificados, dado que cuando hay mucho público deben quedarse realizando horas extras hasta haber atendido a la última persona. Además, no siempre pueden participar de actividades de clima organizacional que se llevan a cabo en el Departamento.

En la actualidad, se está viviendo una época en la cual las personas experimentan diversos grados de estrés, el cual puede ser generado por factores económicos, laborales, sociales, personales; por lo que se considera como un hecho habitual en la vida de las personas. Por otra parte, es importante recalcar

que el estrés prepara al individuo para hacer frente a posibles demandas que se generan por medio de diferentes situaciones del día a día. Es así que el estrés es un estímulo saludable que alienta al individuo a buscar recursos que le permitan cumplir con sus metas. Sin embargo, cuando este se vuelve patológico y evita que el individuo desarrolle mecanismos de afrontamiento, aparece un trastorno emocional denominado Síndrome de Burnout, el cual resulta peligroso cuando se mantiene por mucho tiempo por encima de las posibilidades del organismo, interfiriendo en la calidad de vida de la persona, afectando su salud física y mental, provocando trastornos psiquiátricos (depresión), conflictos matrimoniales, pérdida de autoestima, apatía, agotamiento físico, problemas psicosomáticos.

Las investigaciones realizadas en las últimas décadas han evidenciado que el personal de atención al público se encuentra expuesto a altas cargas de estrés, al tener que enfrentarse con personas difíciles y recibir malos tratos y la presión de grandes cantidades de personas en espera para ser atendidas y en ocasiones la frustración por no poder ayudarles. Esta población se encuentra vulnerable a sufrir dicho síndrome, puesto que está sometido a estresores de carácter organizacional y propio de la labor que realiza, es decir, a contacto continuo con el público docente además de ser un trabajo con funciones repetitivas y monótonas que, a menudo, exige implicación emocional por motivos de sufrimiento del mismo.

El Síndrome de Burnout constituye la respuesta al estrés laboral que se caracteriza por la presencia de síntomas como el agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.

¿Cómo influyen los factores de riesgo en la aparición del Síndrome Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, en el segundo semestre 2018?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1.3.1 Objetivo General.

Determinar los factores de riesgo asociados al Síndrome Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, en el segundo semestre 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos.

1. Identificar los factores de riesgo más prevalentes que podrían desencadenar el Síndrome Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública.
2. Determinar el nivel de desgaste profesional causado por los tres factores del Síndrome Burnout, a saber: cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal.
3. Establecer las consecuencias laborales que genera el Síndrome de Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.

1.4.1 Alcances.

La investigación abarca a la Gestión de Plataforma de Servicios del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública, ubicada específicamente en la Antigua Escuela Porfirio Brenes, Oficinas Centrales, en el segundo semestre del año 2018, y beneficiará a los colaboradores de dicha Unidad al investigar los factores de riesgo asociados al Síndrome Burnout. En dicho Departamento se aprobó la realización de esta investigación y las jefaturas se encuentran anuentes a proporcionar la información y el espacio necesario.

1.4.2 Limitaciones.

Resulta difícil obtener cierta información y de manera más exacta por ser confidencial.

Esta investigación se realizará solamente en una Gestión específica y no en todo el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.

2.1.1. Antecedentes de la Organización.

Tomado del Ministerio de Educación Pública

El Ministerio de Educación Pública es un órgano adscrito al Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica, encargado de velar por mantener una educación de alta calidad en todo el territorio nacional. En 1792 el Gobernador de Costa Rica, ordena a los padres enviar a los hijos a la escuela, bajo la condena del pago de multa, lo cual indica la preocupación de las autoridades por la formación educativa.

Entre 1825 y 1838, los asuntos educativos dependían de un Ministerio General y durante la segunda mitad del siglo XIX, las corporaciones municipales asumieron la función de velar por la educación primaria, quedando la inspección de las escuelas en manos del Jefe de Estado. Para 1844, la Constitución Política promulga por primera vez un apartado específico sobre Educación Pública plasmado en el artículo 180.

Además, el artículo 181 dice: —La ilustración es un derecho de los costarricenses y el Estado la garantiza en todos los conceptos por medio de disposiciones legales. El 10 de febrero de 1847 la Secretaría de Instrucción Pública fue creada junto con otras carteras como Ministerio de Hacienda, Educación Pública, Guerra y Marina.

En la Carta Fundamental del 15 de abril de 1869, se establece que —la enseñanza primaria de ambos sexos es obligatoria, gratuita y costeadada por la naciónll y durante la administración de Bernardo Soto, por iniciativa del Secretario de Instrucción Mauro Fernández, se efectuó la primera reforma educativa, la cual tuvo como marco legal la Ley General de Educación Común. Esta Ley también establecía jardines de infantesll en las capitales de provincia, escuelas para adultos en los cuarteles, cárceles, así como escuelas ambulantes en las poblaciones rurales.

Para 1891, Mauro Fernández contrató un grupo de profesores europeos para trabajar en escuelas y colegios del país, con la finalidad de realizar un plan de educación común.

En 1887 y 1888 se crean centros educativos como: el Instituto de Alajuela, el Liceo de Costa Rica y el Colegio Superior de Señoritas, pero se clausura la Universidad de Santo Tomás con el argumento de estructurarla y modernizarla, quedando solo la Escuela de Derecho.

A principios del siglo XX, se dieron aportes importantes como la Promulgación del Reglamento Orgánico del Personal Docente de las Escuelas, formulación de programas de Instrucción Primaria y la fundación de la Escuela Normal de Costa Rica en 1914, institución que se convertirá en el Alma Máter de la Educación Costarricense.

Entre 1953 y 1966 se crean, en el Ministerio de Educación Pública, organismos técnicos y jurídicos, al dictarse la Ley Fundamental de Educación y la Ley Orgánica del Ministerio – N° 3481 de 13 de enero de 1963- que estableció su esfera de competencia, organización administrativa, atribuciones y la creación de varias instancias como la Administración General de Enseñanza y la derogatoria de varias disposiciones del Código de Educación.

Para 1973, se hace una reforma a la Constitución Política, según la cual la Educación General Básica es obligatoria, se establece que esta, la Preescolar y la Educación Diversificada son gratuitas y costeadas por el Estado. El 23 de junio de 1997, la Asamblea Legislativa aprueba un proyecto de ley que reforma el artículo 78 de la Constitución Política, que declara obligatoria la Educación Preescolar. Además, establece que el gasto público en el sector educación no puede ser inferior al 6% del Producto Interno Bruto, con lo que se garantiza el financiamiento de la educación, desde la Preescolar hasta la Superior.

Los documentos que integran el fondo Educación (Ministerio de Educación Pública) llegaron al Archivo Nacional mediante remesas realizadas a partir de 1915, según acuerdo N° 68 de 23 de junio de 1894, en que los archivos de los ministerios debían pasar a formar una sección especial de los Archivos Nacionales. Desde ese momento se conservaron como un fondo documental bajo el nombre de Educación.

En la actualidad, la documentación es custodiada por las oficinas administrativas y el Archivo Central del Ministerio de Educación Pública, previo a

su transferencia al Archivo Nacional. Los documentos ingresaron al Archivo Intermedio por transferencia de acuerdo con lo establecido por el artículo 53 de la Ley 7202. En el Archivo Histórico la transferencia más antigua data del 29 de octubre de 1915 (Remesa 717).

Área de Contenido y Estructura Alcance y Contenido. Este fondo lo constituye toda aquella documentación que ha surgido alrededor de los asuntos educativos del país, referente a las funciones administrativas y técnicas como ente custodio y administrador de la documentación generada en su relación con el Sector Público, Sector Privado, particulares y organismos nacionales e internacionales, sobre los diferentes aspectos concernientes a la educación nacional.

Los tipos documentales como medios de información son:

Convenios, proyectos, programas, listas de estudiantes, listas de calificaciones, informes de escuelas, listas de trabajos realizados, listas de alumnos ausentes, lista de escuelas suprimidas, quejas contra inspectores, comisiones examinadoras, solicitudes de plazas, solicitudes de materiales educativos, construcción de edificios escolares, creación de escuelas nocturnas, informes de exámenes anuales, correspondencia, croquis, expedientes de investigaciones, informes técnicos, recibos y comprobantes de compras, telegramas, cédulas de notificación, expedientes de personal, circulares, artículos de prensa, facturas de gastos, constancias, comprobantes de exámenes,

solicitudes de creación de escuelas y colegios, listas de servicio y acuerdos, son algunos de los tipos documentales que en él se encuentran.

En la década de los años 1980 ingresaron libros de clases del Colegio Superior de Señoritas. Valoración, Selección y Eliminación: Valor científico cultural y conservación permanente. Nuevos Ingresos: Abierto, se esperan nuevos ingresos producto de futuras transferencias. Organización: Está clasificado como un solo fondo, de acuerdo con la estructura orgánica de la Administración Pública y su ordenación es numérica.

Filosofía Institucional

Tomado de Sistemas de Naciones Unidas, MEP.

Tiene como una prioridad fortalecer el carácter integral y formativo de la educación, en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, para que los estudiantes adquieran y desarrollen el conocimiento, la sensibilidad y las competencias necesarias para una vida buena y plena: Éticas, Estéticas y Ciudadanas. Esto supone aprovechar el arte y la cultura como formas de educación social de las poblaciones atendidas en el sistema educativo, articulando el acervo artístico y cultural universal con el que se construye en nuestro medio y enfatizando la construcción de una cultura de derechos y responsabilidades.

En el año 2006, inició una labor de revisión curricular en las asignaturas clave en el planteamiento de una visión holística sobre ética, estética y ciudadanía que abarcó las áreas de: Educación Física, Educación para el Hogar, Educación

Cívica, Artes Industriales, Música, Artes Plásticas y Español (teatro, novela, cuento, caricaturas); que permitan el desarrollo adecuado en aspectos tales como convivencia social, manejo de conflictos, prevención de la violencia, tolerancia hacia la diversidad, crecimiento actitudinal positivo, construcción de mejores formas de convivencia, construcción de opinión. Además, en el tema de la interculturalidad, el MEP, desde julio 2007 ha venido trabajando el abordaje desde un enfoque de diálogo intercultural, tomando en cuenta su desarrollo, valores, condiciones, representatividad.

2.1.1.1 Misión Institucional.

Como ente rector de todo el Sistema Educativo, al Ministerio de Educación Pública le corresponde promover el desarrollo y consolidación de un sistema educativo de excelencia que permita el acceso de toda la población a una educación de calidad, centrada en el desarrollo integral de las personas y en la promoción de una sociedad costarricense integrada por las oportunidades y la equidad social.

2.1.1.2 Visión Institucional.

Un Ministerio de Educación Pública renovado y moderno al servicio de los estudiantes y sus familias, de los docentes, de los directores de centros educativos y, en general de las comunidades. Un Ministerio caracterizado por una gestión administrativa eficiente, oportuna y transparente, que promueve el desarrollo integral del ser humano y las capacidades humanas necesarias para vivir e integrarnos en una sociedad global, con base en el ingenio, el conocimiento

y las destrezas. Un Ministerio que contribuya a descubrirnos, entendernos, expresarnos y reconstruirnos como ciudadanos del mundo, capaces de guiarse en la búsqueda permanente y crítica de lo que es justo.

2.1.1.3. Valores Institucionales.

El Ministerio de Educación Pública emplea la formación de valores en la implementación de la política educativa en la cual se retoma el humanismo como uno de los principios básicos que orientan a la educación.

Establece como valores los siguientes:

- Solidaridad y visión a largo plazo: se requiere crear individuos que manifiesten el deseo de dejar un mundo mejor para las futuras generaciones que sean conscientes de que tienen una responsabilidad con el mundo y la humanidad.
- Dignificación del ser humano: se quiere dar dignidad a todo ser humano independientemente de las diferencias que tenga con la mayoría.
- Visión más globalizada del ser humano: el ser humano es una unidad conformada por varias dimensiones, ninguna más importante que la otra y todas complementarias entre sí. De ahí que es necesario promover el desarrollo de todas y cada una de esas dimensiones en forma equilibrada, con la finalidad de lograr un individuo capaz de realizarse completamente.
- Humanidad saludable: se trata de promover el desarrollo de hábitos saludables que beneficien el desarrollo constructivo y sano del individuo libre de hábitos autodestructivos que atenten contra la salud integral.

Además, se cuenta con una misión y visión a nivel de la Dirección de Recursos Humanos, en la misma se encuentra ubicado el Departamento de Gestión de Trámites y Servicios y, por ende, la Unidad de Plataforma.

MEP: una organización de tres niveles complementarios.



Fuente: Memorias Institucionales, Ministerio de Educación Pública

2.1.1.4 Organización de la Dirección de Recursos Humanos.

Artículo 124. —La Dirección de Recursos Humanos (DRH) es el órgano técnico responsable de coordinar y articular, de conformidad con el bloque de legalidad aplicable, los procesos relacionados con la planificación, promoción, reclutamiento, selección, nombramiento, capacitación y evaluación del recurso humano del Ministerio de Educación Pública (MEP), destacado en los centros educativos, en las Direcciones Regionales de Educación y en las Oficinas Centrales. Para tales efectos deberá coordinar con la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), de conformidad con la normativa establecida.

Artículo 125. —A la Dirección de Recursos Humanos le corresponde las siguientes funciones.

- a) Formular y presentar a las autoridades superiores, para su aprobación, la política de recursos humanos del MEP.
- b) Planificar, dirigir, controlar y supervisar la ejecución de la política de recursos humanos del MEP, de conformidad con las disposiciones legales y las directrices emanadas de la DGSC, las autoridades superiores del MEP y otras dependencias competentes en la materia.
- c) Proveer los criterios técnicos y procedimientos requeridos para la mejor administración de los recursos humanos del MEP, así como la prestación.

Artículo 126. —Para el cumplimiento de sus funciones la Dirección de Recursos Humanos contará con los siguientes departamentos:

- a) Departamento de Promoción del Recurso Humano.
- b) Departamento de Gestión de Trámites y Servicios.
- c) Departamento de Asignación del Recurso Humano.
- d) Departamento de Gestión Disciplinaria.
- e) Departamento de Remuneraciones.
- f) Departamento de Servicios Médicos y Salud Ocupacional.

Artículo 128. —Son funciones del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios:

a) Gestionar las funciones asignadas al personal de la DRH que opera en la Antigua Escuela Porfirio Brenes, que incluye la gestión de trámites y servicios: los procesos de gestión de reclamos, atención de usuarios (as) de la plataforma de servicios, actividades de gestión de cobros, pensiones y prestaciones y archivo laboral.

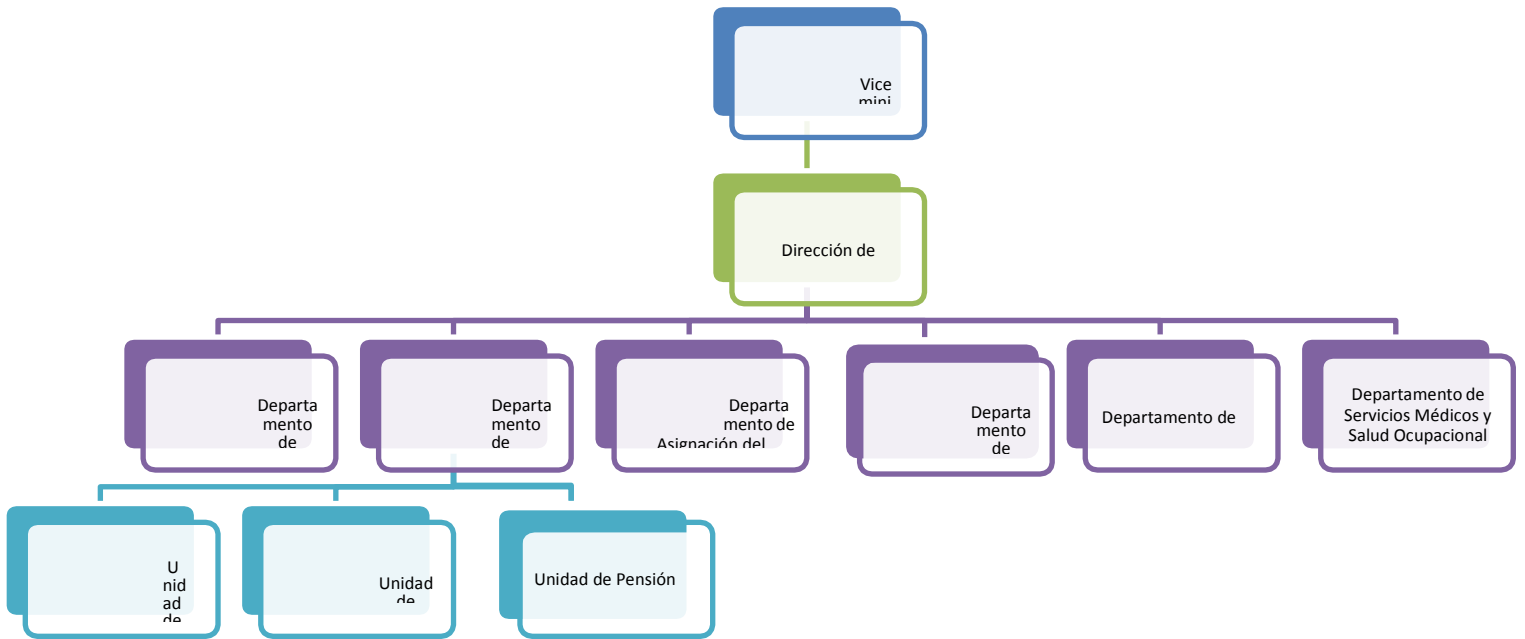
2.1.1.4.1. Misión de la Dirección de Recursos Humanos.

La Dirección de Recursos Humanos es la instancia técnica responsable de coordinar y articular, de conformidad con el ordenamiento jurídico, todos los procesos relacionados con la planificación, reclutamiento, selección, nombramiento, promoción, evaluación, remuneración, y registro de documentación de los recursos humanos del Ministerio de Educación Pública destacados en los centros educativos, oficinas centrales y regionales; además de velar por el correcto cumplimiento en materia de salud ocupacional y disciplinaria.

2.1.1.4.2. Visión de la Dirección de Recursos Humanos.

Promover una gestión efectiva y transparente en el manejo de los recursos humanos, para facilitar a todos los funcionarios del Ministerio de Educación Pública, el bienestar y desarrollo de la Educación costarricense, por medio de la actuación que permita la excelencia, la profesionalización y la oportunidad en la prestación de sus servicios.

Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos.



2.1.1 Historia del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios.

De conformidad con el Decreto N° 38170, que establece la organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública, en la sección II, menciona la estructura específica de la Dirección de Recursos Humanos a saber:

Artículo 124.-La Dirección de Recursos Humanos (DRH) es el órgano técnico responsable de coordinar y articular, de conformidad con el bloque de legalidad aplicable, los procesos relacionados con la planificación, promoción, reclutamiento, selección, nombramiento, capacitación y evaluación del recurso humano del Ministerio de Educación Pública (MEP) destacado en los centros educativos, en las Direcciones Regionales de Educación y en las Oficinas Centrales. Para tales efectos deberá coordinar con la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), de conformidad con la normativa establecida.

Artículo 126.-Para el cumplimiento de sus funciones la Dirección de Recursos Humanos contará con los siguientes departamentos:

- a) Departamento de Promoción del Recurso Humano.
- b) Departamento de Gestión de Trámites y Servicios.
- c) Departamento de Asignación del Recurso Humano.
- d) Departamento de Gestión Disciplinaria.
- e) Departamento de Remuneraciones.

f) Departamento de Servicios Médicos y Salud Ocupacional.

Artículo 128.-Son funciones del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios:

a) Gestionar las funciones asignadas al personal de la DRH que opera en la Antigua Escuela Porfirio Brenes, que incluye la gestión de trámites y servicios: los procesos de gestión de reclamos, atención de usuarios de la plataforma de servicios, actividades de gestión de cobros, pensiones y prestaciones y archivo laboral.

b) Informar a la DRH, para que esta coordine de manera oportuna con la Dirección de Asuntos Jurídicos, la información requerida para responder las distintas gestiones judiciales relacionadas con temas de su competencia.

c) Formular y establecer los manuales de procedimientos e indicadores de gestión en coordinación con la Unidad de Gestión de la Calidad, requeridos para orientar la prestación de los servicios y los trámites relacionados con los procesos bajo su responsabilidad.

d) Recibir, analizar y responder reclamos planteados por los servidores del MEP, relacionados con las funciones, servicios y trámites de su competencia.

e) Resguardar la documentación relacionada con la historia laboral de todos los servidores activos e inactivos del MEP.

f) Cumplir con los requerimientos establecidos en la Ley de Archivo Nacional y su reglamento.

g) Mantener en orden y debidamente actualizado el registro laboral de cada uno de los servidores del MEP, en apego a las regulaciones establecidas en la Ley de Simplificación de Trámites y normativa relacionada.

h) Recibir, analizar y gestionar las solicitudes y reclamos salariales relacionadas con los siguientes procesos y trámites:

i. Apertura y actualización del expediente laboral.

ii. Asignación y modificación de grupo profesional.

iii. Dedicación exclusiva y addendum.

iv. Carrera profesional.

v. Anualidades.

vi. Vacaciones.

vii. Tiempo servido.

viii. Calificación y evaluación del desempeño.

ix. Cambio de cuenta cliente.

x. Correcciones de datos personales del servidor.

xi. Otros trámites propios de la gestión del personal.

- i) Proporcionar los documentos, constancias y certificaciones solicitadas por los servidores del MEP o autoridad competente interna o externa, con base en la información que debe constar en el expediente laboral correspondiente.
- j) Mantener un registro actualizado para control del disfrute de las vacaciones a que tienen derechos los servidores del MEP destacados en oficinas centrales y regionales, según la normativa vigente.
- k) Desarrollar actividades de automatización de los diferentes procesos propios del Departamento, incluyendo la digitalización de los expedientes laborales, en coordinación con la Dirección de Informática de Gestión.
- l) Establecer mecanismos de control para evaluar la calidad de los procesos de trabajo y determinar las estrategias por seguir en el desarrollo integral de sus funciones y competencias.
- m) Remitir oportunamente a la DRH, para las acciones legales o administrativas que correspondan, todos aquellos casos en los que se presente documentación de la cual pueda derivarse sospecha razonable de su posible falsedad o cuando tal falsedad sea clara y evidente.
- n) Atender, analizar y resolver consultas sobre problemas salariales, de todos los funcionarios y funcionarias del Ministerio de Educación Pública (Títulos I y II del Estatuto de Servicio Civil).

o) Emitir constancias y certificaciones que puedan derivarse de los sistemas informáticos que apoyan la gestión de recursos humanos.

p) Analizar documentación en cuanto al cumplimiento de requisitos técnicos y legales (determinar si el reclamo es procedente), recibir y direccionar, las solicitudes relacionadas con los siguientes procesos y trámites:

i. Exoneración del impuesto sobre la renta.

ii. Estudios de incapacidades.

iii. Pago de zonaje, onzavos, zona de menor desarrollo, recargos, nombramientos, funcionarios de hecho, prestaciones por pensión, cese de funciones, defunción o no prórroga de nombramiento.

iv. Permutas.

v. Aumento de lecciones.

vi. Otros propios de la gestión de recursos humanos.

q) Avalar los certificados de capacitación al personal del Ministerio de Educación Pública (Título I y II del Estatuto de Servicio Civil), así como a los colegios profesionales o entidades públicas autorizadas para impartir capacitación que lo requieran.

r) Atender y resolver consultas varias, del personal del MEP, asociaciones gremiales del Magisterio Nacional y público en general, sobre los procesos de gestión de recursos humanos y que tienen incidencia en su pago.

s) Realizar los análisis técnicos solicitados por servidores, las dependencias internas o externas, relacionados con la determinación del pago o cobro por diversos conceptos.

t) Efectuar el proceso relacionado con la identificación de casos, análisis, seguimiento, cálculo del monto adeudado y la gestión de cobro cumpliendo con el debido proceso y normativa vigente.

u) Tramitar los procesos de cobro administrativo relacionados con incapacidades, sumas giradas de más, pagos incorrectos, entre otros, de funcionarios activos o inactivos del MEP.

v) Velar porque los servidores del MEP estén debidamente informados y registrados en el régimen de pensiones que le corresponde de conformidad con lo establecido en el ordenamiento jurídico.

w) Brindar atención integral y personalizada a los servidores que están próximos a su jubilación.

x) Coordinar con las dependencias públicas para facilitar los trámites y aportar la documentación requerida por los funcionarios para tramitar la pensión.

y) Preparar y tramitar la documentación de acuerdo con la información requerida por las instancias involucradas en el proceso de pensiones, tanto por jubilación como por invalidez; tales como: promedios salariales, estudios de cuotas, análisis del expediente, régimen contributivo, dictámenes clínicos, y otros documentos de respaldo que sean necesarios y que coadyuven al proceso mencionado.

z) Gestionar el proceso del pago de prestaciones legales por concepto de pensión, defunción, no prórroga o cese de nombramiento.

aa) Efectuar el análisis, seguimiento, cálculo del monto adeudado, resolución y notificación por concepto de prestaciones en sus diversas modalidades, en apego a la normativa vigente.

bb) Realizar una auto-evaluación de trabajo, cualitativa y cuantitativa, que sirva de control de los procesos de trabajo a su cargo, que permita una revisión continua y una mejor planificación del trabajo tanto en su distribución como en su resolución.

cc) Establecer mecanismos de control en todos los niveles, con el propósito de promover la rendición de cuentas de todos los funcionarios que participan en las distintas etapas del proceso de nombramiento y de pago de los servidores del MEP.

dd) Otras funciones inherentes, relacionadas con su ámbito de competencia y atribuciones, asignadas por el superior jerárquico.

2.1.2 Historia de la Unidad de Plataforma de Servicios.

Tomado del Informe de la Gestión de Plataforma de Servicios.

La Plataforma de Servicios forma parte del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios, es la unidad encargada de brindar un servicio de calidad, humano y profesional en el trato con nuestros usuarios internos y externos; y así coadyuvar al mejoramiento del Sistema Educativo Costarricense, considerado el principal instrumento para luchar contra la desigualdad social.

En setiembre del 2008, la Plataforma de Servicios inicia su funcionamiento como una instancia adscrita a la entonces Subdirección de Recursos Humanos, orgullosamente hemos avanzado y conformamos una unidad, con procesos múltiples y diversos que van desde la recepción de documentos, impresiones de constancias salariales, hasta estudios, aperturas y actualizaciones de carrera profesional, apertura de expediente laboral y asignaciones de grupo, entre otros. Nos proyectamos logrando satisfacer las necesidades de los funcionarios del MEP, en las gestiones de recursos humanos, y de los demás usuarios que demandan nuestros servicios; logrando así mejorar la actitud y confiabilidad hacia el sistema, lo cual indudablemente impactaría en el principal objetivo del MEP, promover el desarrollo y la consolidación de un sistema educativo de excelencia, que permita el acceso de toda la población a una educación de calidad, centrada en el desarrollo integral de las personas y fundamentada en la equidad social.

Objetivo de la Plataforma de Servicios: Brindar atención oportuna, eficiente y amable a los usuarios, en los trámites y servicios de la gestión de recursos humanos del Ministerio de Educación Pública.

Como ente rector del Sistema Educativo Costarricense, corresponde al Ministerio de Educación Pública promover el desarrollo y consolidación de un sistema educativo de excelencia, constituyéndose en el principal instrumento para luchar contra la pobreza, la exclusión y la desigualdad social.

En ese sentido, mediante Decreto Ejecutivo N° 34075-MEP, publicado en La Gaceta N° 212 del 5 de noviembre del 2007, se establece la organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública, entre la cual se crea la Dirección de Recursos Humanos (Artículo 74 Decreto Ejecutivo N° 34075-MEP.), como parte del nivel Director del Área Administrativa, definida como: "... la instancia técnica responsable de coordinar y articular, de conformidad con el ordenamiento jurídico, todos los procesos relacionados con la planificación, promoción, reclutamiento, selección, nombramiento, capacitación y evaluación de los recursos humanos del Ministerio de Educación Pública, destacados en los centros educativos, oficinas centrales y regionales."

Ese mismo cuerpo normativo, señala que la organización y las funciones de la Dirección de Recursos Humanos serán establecidas mediante un decreto complementario, lo cual se cumple con la promulgación del Decreto Ejecutivo 34625-MEP, del 23 de junio del 2008, publicado en el Diario Oficial La Gaceta número 137, del 16 de julio del 2008, mismo que establece la necesidad de: "... dotar a la Dirección de Recursos Humanos de una organización administrativa

moderna y flexible, estructurada por procesos, con funciones y competencias claramente definidas, que le permita atender de manera oportuna y eficiente las demandas del Sistema Educativo Costarricense, bajo un modelo de gestión del recurso humano sustentado en la transparencia y la rendición de cuentas.

Así, como parte de la estructura funcional de la Dirección de Recursos Humanos, en el artículo 11 del Decreto Ejecutivo 34625-MEP, se establece que: *“La Plataforma de Servicios será constituida como una instancia técnica independiente, vinculada a la Subdirección de Recursos Humanos, que brindará apoyo a la Dirección de Recursos Humanos y sus dependencias técnicas, de conformidad con los manuales de procedimientos establecidos para tales efectos.”*

El enfoque del Ministerio de Educación Pública era plenamente consistente con la visión expresada en el Programa de Gobierno de ese momento, y se concretaba en las diez líneas estratégicas que guiarán el trabajo.

La línea estratégica número ocho, relacionada con una Gestión ágil, eficiente y amable, cita: “Lograr que, en sus gestiones administrativas con el MEP, el trato a los estudiantes, educadoras y educadores, funcionarios y la comunidad educativa en general, sea oportuno, adecuado, ágil, eficiente y amable. Para esto se impulsará una gestión eficiente y humanizada de los servicios del Ministerio de Educación Pública, incluyendo la desconcentración de los procesos administrativos, la utilización adecuada de las tecnologías de la información y la comunicación y, en especial, la consolidación de una cultura de orientación al usuario”.

En este contexto, la Plataforma de Servicios cumple un rol fundamental, ya que su buen funcionamiento repercute directamente en el cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos y del Ministerio de Educación Pública.

¿Qué es la Plataforma de Servicios, qué hace y para quién?

Considerando la inexistencia de documentos de toda índole, donde se establecieran competencias o tareas para la Plataforma de Servicios, siendo el Fundamento Legal dispuesto en el artículo 11 del Decreto Ejecutivo 34625-MEP, la única fuente documental, para definirlo y dar respuesta a la pregunta planteada, se puso en práctica un “Proceso de Visualización”, que incorporó a todos los funcionarios de la Plataforma de Servicios, proceso que permitió establecer su papel en ese momento y hacia donde se quería llevar. El resultado de ese trabajo resume entre otros aspectos, la misión y visión, las cuales se derivan de sus homólogas, tanto del Ministerio de Educación Pública como de la Dirección de Recursos Humanos; asimismo, fueron planteados objetivos estratégicos, políticas, factores claves de éxito, procesos, actividades y los tipos de trámites y servicios que se brindarían.

En ese sentido, se visualizó una Plataforma de Servicios con una estructura coherente, sostenible en el tiempo y sobre todo con la capacidad para adaptarse a cualquier cambio o demanda de su entorno, una instancia flexible para brindar respuesta ágil y oportuna ante cualquier giro inesperado, cambio de normativa o demandas de nuevos usuarios. De allí la figura del engranaje conformado por dos grandes macro procesos:

- Trámites y Servicios efectuados de inmediato a Usuarios Internos y Externos.
- Trasiego de la documentación de trámites que deben ser resueltos por otras instancias técnicas.

Inmersos además, en un entorno cambiante en el cual se identificaron y definieron usuarios tanto Internos como Externos, señalando con claridad los “Agentes Involucrados” del entorno de la Plataforma de Servicios, con lo cual quedó plasmado que esta instancia no solamente brinda servicios y atiende trámites a usuarios docentes o administrativos del Ministerio de Educación Pública, sino además, a una serie de organizaciones tanto públicas como privadas ajenas a este Ministerio, entre las cuales es importante citar: Poder Judicial, Ministerio de Trabajo, Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), Tribunal de Carrera Docente, Dirección General de Servicio Civil, Cooperativas y otras.

La figura siguiente tiene por objetivo reflejar la estructura descrita con mayor facilidad, representando los diversos “Agentes Involucrados” como un enorme rompecabezas cuyas partes demandan diversos servicios; buscando además de sostenibilidad, involucrar un valor agregado: “El Ecológico”, en el cual la Plataforma de Servicios facilita la labor de los restantes departamentos que conforman la Dirección de Recursos Humanos.

A partir de ese primer proceso de visualización, se mantiene el espíritu plasmado y la estructura desarrollada para la Plataforma de Servicios, la cual ha permitido su sostenibilidad y sobre todo su flexibilidad y capacidad para adaptarse

a cualquier cambio o demanda de su entorno, brindando respuesta ágil y oportuna ante cualquier giro inesperado, cambio de normativa o demandas de nuevos usuarios, por lo que hoy día son muchos los trámites y servicios que se han asumido según la demanda de necesidades.

**ESTRUCTURA FUNCIONAL
PLATAFORMA DE SERVICIOS
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
MINISTERIO DE EDUCACION PÚBLICA**



Fuente: Informe de Gestión de la Plataforma de Servicios.

Usuarios

- .- Internos
- .- Externos

Instancias

**técnicas de la
Dirección de
Recursos
Humanos:**

- .- Remuneraciones
- .- Asignación del Recurso Humano
- .- Promoción del Recurso Humano
- .- Gestión Disciplinaria

**Dirección de
Informática de
Gestión:**

- .- Sistemas de Información

Estado hasta el año 2017: El Departamento de Gestión de Trámites y Servicios, encuentra su fundamento en el Decreto Ejecutivo 38170-MEP, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 31, del 13 de febrero del año 2014, con el cual se reforma el Decreto Ejecutivo 36451-MEP, constituyendo la modificación más importante de la nueva estructura de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública, la fusión de los Departamentos de Registros Laborales y Control de Pagos con la Plataforma de Servicios, en un solo Departamento denominado Gestión de Trámites y Servicios, conformado por cuatro unidades:

- Unidad de Gestión de Reclamos Administrativos.
- Plataforma de Servicios.
- Unidad de Pensiones y Retiro Laboral.
- Unidad de Gestión de Expedientes Laborales.

Asimismo, en el artículo 125, se establecen las funciones de la Dirección de Recursos Humanos, el inciso v) indica: *“Consolidar una Plataforma de Servicios que garantice la atención oportuna, eficiente y amable de los usuarios, así como establecer los manuales de procedimientos para su funcionamiento”*.

Así las cosas, con el transcurrir del tiempo y el asume de diferentes procesos sustanciales para la Dirección de Recursos Humanos la Plataforma de Servicios se consolida como una unidad con funciones, objetivos, competencias y estructura propia, perteneciente al Departamento de Gestión de Trámites y Servicios.

Funciones de la Plataforma de Servicios

- Brindar atención al personal docente y administrativo del MEP en trámites y servicios relacionados con los diversos procesos de gestión de recursos humanos.
- Recibir, analizar y gestionar las solicitudes y reclamos relacionados con los siguientes procesos y trámites: Apertura y actualización del expediente laboral, asignación y modificación de grupo profesional, dedicación exclusiva, apertura y ajustes de carrera profesional, anualidades, vacaciones, tiempo servido, calificación y evaluación del desempeño, matrícula de funcionarios.
- Elaborar y proporcionar los documentos, constancias y certificaciones solicitadas por los servidores del MEP o autoridad componente interna o externa, con base en datos suministrados por los Sistemas de Información (solicitadas para trámites de: Fondo de Capitalización Laboral, VISA, cambio de cédula, ceses, escudo fiscal, cobro de incapacidades, anualidades, entre otras).
- Gestionar el proceso de vacaciones, manteniendo un registro actualizado para control del disfrute de las vacaciones a que tienen derecho los servidores del MEP destacados en Oficinas Centrales y Direcciones Regionales de Educación, según la normativa vigente.
- Atender, analizar y resolver consultas salariales de los funcionarios del MEP, incluyendo en algunos casos problemas de pago.

- Atender comparecencias de cobro administrativo, de aquellos funcionarios que registran sumas giradas de más, analizando y resolviendo lo pertinente.
- Avalar los certificados de capacitación al personal del MEP, así como a los Colegios Profesionales o entidades públicas autorizadas que lo requieran para impartir capacitación.
- Analizar documentación en cuanto al cumplimiento de requisitos técnicos y legales, determinando si el reclamo es procedente, recibiendo y direccionando, las solicitudes relacionadas con los siguientes procesos y trámites: Reclamos administrativos, pago de zonaje, onzavos, zona de menor desarrollo, recargos, nombramientos, funcionarios de hecho, aumento de lecciones, permutas, pago de prestaciones legales (no prórroga o cese de nombramiento, pensión, defunción), pensión, jubilación, invalidez; ubicación en el régimen de pensión, traslado de cuotas.
- Atender la ventanilla de la Dirección de Recursos Humanos, analizando la documentación recibida y remitiendo a la instancia correspondiente.
- Atender las solicitudes de los funcionarios en trámites relacionados con la impresión de documentos varios: constancias y desgloses salariales, acciones de personal, certificación de años de servicio para efectos de pensión, certificación de anualidades, certificación de grupos profesionales.
- Gestionar el Proyecto de Carrera Profesional, procurando brindar un servicio ágil y eficiente a los funcionarios del MEP en las actualizaciones de

carrera profesional; incluye el estudio respectivo y en algunos casos el cálculo y elaboración de la resolución administrativa.

Acciones generales realizadas para :

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR
<p>SISTEMA DE ATENCION DE FICHAS: Solución tecnológica integrada por componentes de <i>hardware</i> y <i>software</i> que permiten administrar en forma eficiente la atención de los funcionarios del MEP y público en general</p>	<p>Emisión de <i>tickets</i> a las personas que llegan por atención.</p> <p>Asignación y atención de <i>tickets</i> en los módulos de admisión.</p> <p>Visualización de <i>tickets</i> y vídeos en los televisores de las salas de espera.</p> <p>Seguimiento en línea del comportamiento de la atención del público.</p> <p>Reportes y estadísticas de la afluencia de los usuarios, productividad de los operadores, tiempos de atención y espera para los clientes.</p> <p>Mantenimiento y configuración general del sistema.</p> <p>Segmentación y priorización de clientes según las políticas que defina la institución.</p>	<p>Sistema implementado con éxito</p>

	<p>Capacitación a los funcionarios de la Plataforma de Servicios para el uso del Sistema de Administración de filas.</p>	
<p>PROYECTO DE CARRERA PROFESIONAL</p>	<p>Búsqueda en las bases de datos y sistemas de información para determinar la población por trabajar, que tenga pendiente actualizaciones de carrera profesional por experiencia o ajuste del periodo vigente.</p> <p>Búsqueda en el archivo laboral de los expedientes correspondientes.</p> <p>Realizar el estudio de carrera profesional correspondiente.</p> <p>Elaboración de la resolución de carrera profesional</p> <p>Carga masiva en el sistema para las acciones de personal correspondientes.</p> <p>En algunos casos incluye el cálculo y la elaboración de una resolución administrativa.</p> <p>Llenado de las bases de datos correspondientes.</p> <p>Devolución de los expedientes laborales.</p>	<p>8543 funcionarios con el rubro de carrera profesional actualizado, mediante el proyecto</p>

<p align="center">IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DIGITAL DE VACACIONES</p>	<p align="center">Plan piloto en DRH y Dirección de Informática de Gestión.</p> <p align="center">Implementación en las restantes Direcciones del Nivel Central.</p> <p align="center">Implementación en las Direcciones Regionales de Educación.</p> <p align="center">Elaboración de la guía para capacitar en el uso del sistema.</p>	<p align="center">Sistema Digital de Vacaciones implementado</p>
<p align="center">IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS VIRTUALES A TRAVÉS DEL USO DE LAS TIC'S</p>	<ul style="list-style-type: none"> Atención de consultas por medio de la cuenta de correo electrónico plataformaservicios@mep.go.cr 	<p align="center">22050 consultas atendidas por medio de la cuenta electrónica</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Programa de atención por citas, por medio de la aplicación móvil, o el uso de la cuenta electrónica. <div align="center" data-bbox="846 1318 987 1444"> </div>	<p align="center">5556 usuarios atendidos mediante el programa de citas</p>

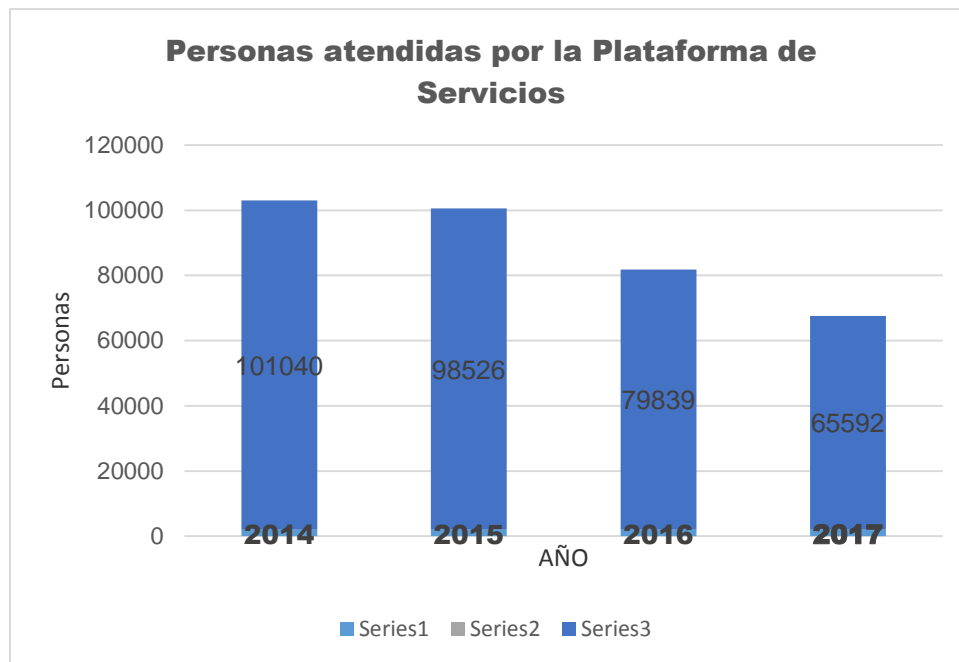
Fuente: Informe de la Gestión de Plataforma de Servicios.

Resultados obtenidos del año 2014 hasta el año 2017

Afluencia de público en la Plataforma de Servicios.

PERSONAS ATENDIDAS PLATAFORMA DE SERVICIOS 2014-2017			
2014	2015	2016	2017
101040	98526	79839	65592
TOTAL: 344 997			

Fuente: Informe de la Gestión de Plataforma de Servicios.



Fuente: Informe de la Gestión de Plataforma de Servicios.

**Usuarios beneficiados con el uso de las TIC'S, a través de la
prestación de servicios en línea**

USO DE LAS TIC'S EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS					
	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Correos electrónicos atendidos plataformaservicios @mep.go.cr	5398	6372	6112	4168	22050
Usuarios atendidos mediante el Programa de atención de citas	1280	1395	2014	867	5556

Fuente: Informe de la Gestión de Plataforma de Servicios.

Atención y solución inmediata a diversos procesos o actividades

TRAMITES Y SERVICIOS BRINDADOS					
	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Apertura de Expediente Laboral	3368	5021	2825	2347*	13561
Especialidades de Grupos Profesionales asignadas	19204	19003	20030	17773*	76010
Apertura de Carrera Profesional	3671	2427	2568	2150*	10816
Dedicación Exclusiva	2308	1794	1820	1370*	7292
Títulos de aprovechamiento y participación avalados.	34293	22830	19091	27808*	104022
Certificaciones y/o constancias elaboradas	4313	4228	3935	3295*	15771

Fuente: Informe de Gestión de la Plataforma de Servicios.

Implementación del Proyecto de Carrera Profesional

ACTUALIZACION DE CARRERA PROFESIONAL					
	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Funcionarios con el rubro de carrera profesional actualizado, mediante el proyecto			1093	7450*	8543

Fuente: Informe de la Gestión de Plataforma de Servicios.

Consolidación de la Oficina de Atención a Gremios

OFICINA DE ATENCIÓN A GREMIOS					
	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Solicitudes resueltas y contestadas por la OAG	5131	5064	4065	4516	18776
Solicitudes remitidas a otras instancias del MEP	13079	12725	9000	5649	40453

Fuente: Informe de Gestión de la Plataforma de Servicios.

Estado para el año 2018: Se establece una modificación al Departamento de Gestión de Trámites y Servicios unificando las unidades existentes y detalladas anteriormente de la siguiente manera:

- Unidad de Gestión de Reclamos Administrativos.
- Unidad de Plataforma de Servicios (Gestión de Plataforma – Gestión de Expedientes Laborales).
- Unidad de Pensiones y Retiro Laboral (Gestión de Pensiones – Gestión de Prestaciones Legales).

Además de las funciones mencionadas anteriormente que competen a la Plataforma de Servicios, se lleva a cabo la unificación de la Unidad de Gestión de Expedientes Laborales, convirtiéndose en una Gestión más de la Plataforma de Servicios, por tanto, se incluyen para la actualidad nuevas funciones a saber:

- Resguardo de los archivos de expedientes laborales (activos, inactivos, reclamos).
- Emisión de Certificaciones Especiales de tiempo laborado (Funcionarios inactivos, Procuraduría, Poder Judicial y JUPEMA).
- Escaneo de expedientes laborales por solicitud de los funcionarios.
- Digitalización de Expedientes Laborales.
- Proceso de Evaluación del Desempeño (Título I y Título II).
- Control de expedientes enviados al Archivo Central.
- Control de los reclamos administrativos (digitalización en sistema y archivo de los mismos), etc.

2.2 CONTEXTO TEORICO-CONCEPTUAL.

2.2.1 Recursos Humanos.

El recurso humano es un área muy importante dentro de la organización, dado que tiene relación directa con la pieza humana. Es fundamental para el crecimiento y el desarrollo de la organización, se encarga directamente de la gestión del potencial humano, de asegurar que las personas que ingresan a la organización cuenten con las competencias requeridas para ocupar el puesto, las experiencias, los conocimientos, y a la vez asegurar un buen clima organizacional, en con el que se trabajen los valores, la empatía, el respeto, la responsabilidad, estabilidad laboral, etc.

En el ámbito de Recursos Humanos, las personas que conforman la organización son consideradas como el recurso más valioso, siendo seres inteligentes, capaces de llevar a la organización al éxito, de enfrentarse a diversos problemas o desafíos propios del mundo laboral. Es importante mencionar que las personas son vistas como un agente activo y proactivo, colmado de múltiples habilidades, potencialidades y creatividad, capaces de innovar cada día y aportar nuevas experiencias e ideas para mejorar en la organización.

De acuerdo con lo anterior, Chiavetano I. (2017), define recursos humanos de la siguiente manera:

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel

intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo”. (p.81).

La gestión de recursos humanos además de capacitar, desarrollar, retener, promover y movilizar a los empleados en la organización, también se enfoca en el proceso de atraer y seleccionar a nuevos colaboradores que posean alto potencial y le brinden un plus adicional a la organización.

Por otra parte, se considera que la gestión de recursos humanos también permite que la organización lleve a cabo otros procesos a saber: capacitación y selección de personal, inducción, capacitación, crecimiento profesional, compensación, evaluación del desempeño, relaciones laborales, entre otros.

Es importante mencionar el área de Gestión de Recursos Humanos y su importancia en la organización.

La GRH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, reclutarlas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Esto depende de la GRH. (Chiavenato, 2017, p. 100).

Chiavenato I. (2017), además menciona lo siguiente:

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual (sic) realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. (p.100).

Chiavenato (2017) explica claramente los cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos en el siguiente cuadro:

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización.	Investigación del mercado de GRH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización.	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización.	Evaluación de resultados Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Clima organizacional Calidad de vida en el trabajo Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales

Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo Organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Aprendizaje organizacional Conocimiento corporativo Creación y desarrollo de competencia Banco de datos/ Sistemas de Información Controles-Constancia-Productividad Equilibrio social.

Cuadro 4.1 Los cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos (Chiavenato, 2017, p.102).

En relación con lo anterior, se puede decir que la Gestión de Recursos Humanos es el eje más importante en todos los procesos de la organización. De aquí la importancia de desarrollar en las organizaciones una gestión estratégica en recursos humanos, enfocada siempre en la planeación del personal, en el reclutamiento y la selección, compensaciones, prestaciones y relaciones laborales, siendo estas las más importantes para el logro de los principales objetivos de la organización, y pueda esta obtener mayores beneficios sociales, el desarrollo de la organización, el desarrollo económico, la satisfacción de intereses y aspiraciones de los colaboradores.

En este sentido, la importancia de la gestión de recursos humanos radica en tratar a las personas como recursos organizaciones o como beneficiarios primordiales de la organización. Los colaboradores pueden ser tratados como el recurso productivo más importante, siendo estos los portadores del talento humano y es por esto que deben ser administrados, lo que implica tomar en cuenta la planeación, organización, dirección y control de todas las tareas que

lleven a cabo, ya que esta es la necesidad de administrar el recurso humano para obtener mayor eficiencia, eficacia y productividad posible.

2.2.1.1 Reclutamiento y Selección de Personal.

En la actualidad, es de suma importancia el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones, ya que el factor humano es de vital importancia en todas las actividades de las empresas.

Se considera que el principal objetivo de la selección es elegir y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de un puesto y de la empresa. Es por medio de la selección que se logra escoger al candidato más adecuado para el cargo, es decir escoger entre todos los candidatos que fueron reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos disponibles en la empresa. Esto ayuda a la organización a tener mayor eficiencia y eficacia en el rendimiento del personal.

Se inicia con el *proceso de reclutamiento*, este es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes disponibles. Mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.

El Reclutamiento según Chiavenato, I. (2017) *“es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.*

Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización” (p.128).

El reclutamiento supone atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización. Antes de comenzar con este proceso, deben identificarse con claridad los requisitos del puesto, los cuales se relacionan directamente con las funciones, para facilitar el reclutamiento externo. Koontz y Wehrich. (2012).

Por otra parte, Gómez-Mejía, L. (2016) define reclutamiento indicando:

“El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que los soliciten”. (p.204).

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se puede decir que las empresas tienen la gran necesidad de abastecer a la organización del recurso humano necesario y más apto para ocupar un puesto. Además, debe considerar varias alternativas, las que se deben basar en las circunstancias que rodean el entorno, como la disponibilidad tanto en el campo interno y externo de los recursos humanos, las políticas que posee cada empresa, los planes de recursos humanos, las prácticas del reclutamiento y los requerimientos del puesto. Las prácticas van desde los ascensos o traslados, pagos de horas extras, subcontratación externa de actividades (*outsourcing*), empleados temporales (interinos) etc. Además, es

importante que las empresas consideren como base para desarrollar un proceso de reclutamiento información sobre los indicadores económicos, prácticas de reclutamiento de otras empresas, presupuestos, metas planteadas; políticas de promoción interna de la empresa, políticas salariales, etc.

Las empresas utilizan el reclutamiento interno, es decir, ocupar un puesto con funcionarios que ya laboran dentro de la empresa y desean obtener un ascenso o por funcionarios que por poseer ciertas cualidades son aptos para ser trasladados a ocupar un puesto internamente, o a nivel externo que es el reclutamiento abierto al público en general, en el que cualquier interesado puede participar.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al *proceso de selección*. En este proceso hay una serie de pasos que le dan más complejidad a la decisión de contratar y llevan más tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En relación con la selección de personal, Koontz y Weihrich (2012), mencionan lo siguiente: *“Planta, equipo, materiales y personas no hacen a una empresa, como tampoco aviones, tanques, barcos y personas hacen una fuerza militar efectiva; es indispensable un elemento más: administradores efectivos. Su calidad es uno de los factores más importantes para determinar el éxito continuo*

de cualquier organización, por tanto, su selección es necesariamente uno de los pasos más decisivos de todo el proceso administrativo. La selección es el proceso de elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para el puesto actual o puestos futuros” (p.298).

El recurso humano es fundamental en una organización para que esta funcione adecuadamente, es considerado el principal pilar, con inteligencia y capacidades múltiples para llevar hacia adelante a la organización, siempre y cuando cuente con el conocimiento y la capacitación necesaria para ocupar un determinado puesto. De aquí la importancia de aplicar la selección de personal, para poder elegir a aquellos que cumplan con las especificaciones necesarias para cada uno de los puestos.

Gómez-Mejía, L. (2016), indica que: *“La selección es el proceso por el que se toma la decisión de «contratar» o «no contratar» a los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. En función de la calificación de cada candidato en diversas pruebas y/o (sic) de la impresión que han causado en las entrevistas, los directivos eligen a la persona a la que se le ofrecerá el puesto”.* (p.204).

La selección es un proceso de comparación, dado que se debe tomar en cuenta las exigencias del cargo, es decir las exigencias que debe tener la persona para ocupar dicho cargo y el perfil de las características de los candidatos que se

presentan. Esto se puede llevar a cabo mediante el análisis y la descripción de los puestos y por medio de la aplicación de técnicas de selección.

Robbins y Judge (2013) mencionan el modelo del proceso de selección en las organizaciones y lo clasifica en tres etapas, a saber:

1. Selección inicial.

Los instrumentos para la selección inicial constituyen la primera información que los aspirantes presentan, y se utiliza para eliminar de la lista a algunos candidatos y decidir si un aspirante cumple con los requisitos básicos para un puesto. Los formatos de solicitud (incluyendo las cartas de recomendación), son las primeras herramientas de selección.

2. Selección sustantiva.

Si un candidato pasa los filtros iniciales, continúa con los métodos de selección sustantiva, los cuales son la parte medular del proceso de selección e incluyen las pruebas escritas, las pruebas de desempeño y las entrevistas.

3. Selección contingente.

Si los aspirantes aprueban los métodos de selección sustantivos, entonces están listos para ser contratados, dependiendo de una evaluación final. Un método contingente muy común es una prueba para detección de drogas.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los procedimientos anteriores a la selección se analizan cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea eficiente para el puesto y lo

desempeñe productivamente. Un buen colaborador demuestra que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

2.2.1.2 Inducción.

Dessler, G. (2015) define inducción de la siguiente manera:

“Procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa” (p.186).

Por otra parte, dice Dessler, G. (2015): “la inducción (o “bienvenida”) a los trabajadores, implica más elementos de los que comúnmente se cree. La inducción de los empleados ofrece a los trabajadores nuevos, la información que requieren para realizar sus funciones (como las contraseñas para el acceso a las computadoras y las reglas de la empresa); de manera ideal, también debería ayudar a que los nuevos empleados comiencen a establecer vínculos emocionales con la empresa.

La inducción tiene cuatro objetivos:

1. Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
2. Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de personal y las prestaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.

3. Ayudar a que el nuevo elemento adquiriera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
4. Iniciar el proceso de socialización, dando a conocer la cultura de la empresa y la manera en la que hace las cosas". (p.186).

Cuando hay un nuevo empleado en la organización, es necesario brindarle una inducción, tanto de la empresa en la que va a laborar como del puesto de trabajo, con el objetivo de que puedan tener más seguridad, un panorama más claro y por ende mayor éxito en el desempeño laboral.

Desde el primer día de trabajo, es necesario que el nuevo colaborador tenga un panorama amplio de toda la organización, así como de sus funciones. El responsable de la inducción del personal debe asegurar que su inicio esté lleno de una calurosa bienvenida, hacer que se sienta a gusto y en confianza, dado que esto le ayudará a tener una primera impresión de la empresa y dicho colaborador decida quedarse por mucho tiempo.

En el primer día laboral, el colaborador conocerá a su equipo de trabajo y podrá evacuar diversas dudas de las funciones que realizará. Durante este proceso de inducción se deberá dar seguimiento al nuevo colaborador, evacuar las dudas que tenga, guiarlo en los procedimientos, capacitarlo y revisar su trabajo para asegurarse que está entendiendo y poder evacuarle dudas al respecto. Esto va a generar que poco a poco que logre producir más y desenvolverse mejor, de esta manera se va realizando la evaluación necesaria para determinar qué tan bien resultó la inducción y cómo se puede reforzar. Una buena inducción al personal

puede determinar la rapidez con la que el nuevo colaborador se acopla a la empresa y la velocidad para alcanzar y desarrollar al máximo su potencial.

En cuanto al tiempo que deba durar una inducción de personal, Dessler, G. (2015), afirma lo siguiente:

“La duración del programa de inducción depende de los temas que se deseen cubrir, lo cual a menudo requiere de varias horas. El especialista de recursos humanos (o, en las pequeñas empresas, el supervisor) realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como los horarios laborales y las prestaciones. Luego, el supervisor continúa la inducción explicando (vea la figura 7-1) cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir el ajetreo del primer día. Los supervisores deben mantenerse alerta, vigilar a los nuevos empleados y animarlos a participar en las actividades (como reunirse con los trabajadores más antiguos en los momentos de descanso), que les permitirán aprender el “manejo del oficio”. (p.186).

Mediante el proceso de inducción, los colaboradores pueden aprender la cultura, el sistema de valores, las reglas, las normas y los patrones de comportamiento. Asimismo, el nuevo colaborador debe aprender los objetivos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades del puesto que debe desempeñar, adquieren la identidad e integridad de la empresa y por ende, la razón de ser de la empresa.

El proceso de inducción es muy importante ya que de acuerdo con este, los nuevos colaboradores se integran y conocen a los colaboradores que ya pertenecen a la empresa. Este proceso debería ser aplicado en cada organización, sin embargo, existen empresas o instituciones públicas en las que no es puesto en práctica. Esto ocasiona que los nuevos colaboradores tengan mayor dificultad de integrarse con los otros, no logren entender de qué se trata la empresa y cuáles son los objetivos de la misma y la importancia real de las funciones que deben desempeñar.

2.2.1.3 Capacitación y desarrollo de personal.

Chiavenato I. (2017) define la capacitación de la siguiente manera:

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Dentro de una concepción más limitada, la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y pericia de la persona para la ejecución de determinado trabajo o tarea”. (p.330-331).

Esto significa que la capacitación en diversos temas apoya a los colaboradores para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las organizaciones que quieren ser competitivas deben contar con colaboradores capacitados y competentes, que mediante sus esfuerzos, ayuden al logro de las metas y objetivos propuestos en la organización. Es necesario que las organizaciones aprenden a tomar en cuenta y a conocer las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, con el objetivo de crear los planes y programas de capacitación capaces de mejorar y potenciar el desempeño de los mismos, así como también debe saber identificar las debilidades de la organización para dirigir las capacitaciones con el objeto de minimizarlas.

Las capacitaciones también deben ir dirigidas con el objetivo de actualizar constantemente a los colaboradores en temas de interés para la organización, es decir renovar constantemente al recurso humano ante los constantes cambios que suceden en el entorno organizacional.

Las organizaciones deben hacer un diagnóstico de las necesidades de capacitación, deben ser cada día más competitivas para poder sobrevivir en el mercado. Las empresas que se actualizan e innovan, son capaces de hacer frente a todos los cambios del entorno, al ser más productivos, más eficientes y eficaces en sus labores por contar con personal más calificado y productivo.

Son los gerentes de línea y los especialistas de Recursos Humanos, quienes deben permanecer alerta a los tipos de capacitación y adiestramiento que necesita la empresa, deben detectar cuándo se necesitan, quién lo requiere y qué métodos son los mejores para enseñar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para el desempeño eficiente y productivo.

Chiavenato I. (2017), indica que la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, las que conforman un proceso de capacitación y las define de la siguiente manera:

1. Detección de necesidades de capacitación.

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario de la situación:

- Alcance de los objetivos de la organización.
- Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo.
- Resultado de la evaluación del desempeño.
- Análisis de problemas de producción (a priori o a posteriori).
- Análisis de problemas de personal.
- Análisis de informes y otros datos.

2. Planes y programas de capacitación.

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la elección y prescripción de los medios de tratamiento para corregir las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa., el que se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde se determinó en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?

5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas servicios se atenderán?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para trazar el programa de capacitación:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

3. Ejecución de la capacitación.

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su

instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices.

La ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
2. Calidad del material de capacitación.
3. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.
4. Calidad y preparación de los instructores.
5. Calidad de los aprendices.
4. Evaluación de los resultados de la capacitación.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.

2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones, se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Aumento en la eficacia organizacional.
 - b) Mejora de la imagen de la empresa.
 - c) Mejora del clima organizacional.
 - d) Mejora en la relación entre empresa y empleados.
 - e) Apoyo del cambio y la innovación.
 - f) Aumento de la eficiencia, etc.

2. Evaluación en el nivel de los recursos humanos: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Reducción de la rotación de personal.
 - b) Reducción del ausentismo.
 - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
 - d) Aumento de las habilidades personales.
 - e) Aumento del conocimiento personal.
 - f) Cambio de actitudes y conductas, etc.

3. Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de productividad.
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del flujo de la producción.
- d) Mejora en la atención al cliente.
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc

De acuerdo con las cuatro etapas mencionadas anteriormente, se puede decir que la capacitación es una inversión a mediano o largo plazo para las empresas, ya que requiere de mucha paciencia y de mucho tiempo al tener que pasar detenidamente por cada una de estas etapas, dedicando tiempo para analizar cada una y lograr tener el resultado deseado. Es un factor muy importante que no solo aporta mayor conocimiento y habilidades al colaborador sino también es una forma de motivación y retribución que permite retener al empleado. Con una capacitación bien implementada y sustentada, se logra mejorar aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades o conductas de su personal.

Es necesario aplicar adecuadamente el proceso de capacitación, dado que una mala implementación genera grandes gastos económicos para la empresa. Además, algunas empresas ven la capacitación como un gasto innecesario, mientras que es todo lo contrario, la capacitación es un crecimiento personal para el colaborador y además es un beneficio para la empresa, cuando el colaborador

es capacitado su desempeño mejora notablemente, y es por esto que si no existe la capacitación sucede todo lo contrario, afectando los resultados de manera negativa, se da la rotación de personal, el ausentismo y la desmotivación, lo que provoca baja productividad y desempeño.

2.2.1.4 Evaluación del Desempeño.

Chiavenato I. (2017), define el desempeño de la siguiente manera:

“El desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización”. (p.206).

Por otra parte, Chiavenato I. (2017) continúa indicando: *“Puede expresarse el desempeño mediante una medida, métrica, indicador frente a un índice en relación con las metas, objetivos, requisitos o expectativas previamente definidos. Por tanto, el desempeño puede ser bajo, medio, alto o excepcional en relación con estas suposiciones y constituir uno de los principales responsables en la productividad y los resultados de la organización en términos de competitividad y sustentabilidad. Es el elemento que produce la excelencia operativa responsable de la eficiencia y eficacia de una organización”.* (p.206).

Gómez L. (2016) define evaluación del desempeño como: *“identificación, medida y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones”.* (p.260).

Los procesos de evaluación de desempeño en las organizaciones, se realizan por lo general en dos momentos claves del año: a mitad y a final de año. Por lo general, la eficiencia en los procesos de evaluación del desempeño, tiene

que ver con una definición clara de los objetivos tanto individuales como específicos del puesto que ocupa la persona, y estos objetivos deberán estar a la vez, definidos según los objetivos más generales que involucran a toda la empresa como un todo. Si dichos objetivos no están claramente definidos, todo el proceso de evaluación podría ser un desperdicio económico y de tiempo para la organización, ya que el proceso de evaluación, implica la medición de los resultados y la mejora en el desempeño del personal.

Además, la evaluación del desempeño tiene como fin convertir este proceso en una herramienta para la mejora continua de la gestión institucional. Permite a la vez establecer políticas de Planificación de Recursos Humanos y reubicación de colaboradores para el mejor aprovechamiento de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades, permite fomentar la eficacia de los servidores estimulando su desarrollo profesional y optimizando su contribución al logro de la eficiencia en la organización, mejorar las relaciones humanas, facilitar la comunicación positiva y productiva entre jefes y colaboradores, para el logro de las metas de la organización, orientar a los colaboradores para que su trabajo satisfaga las necesidades organizacionales y principalmente permite motivar y estimular la eficiencia, calidad y productividad de los colaboradores.

Es muy importante indicar que el proceso de Evaluación del Desempeño a nivel de instituciones públicas, está regulado por las disposiciones y reglamentos de la Dirección General de Servicio Civil. En el ámbito gubernamental, la evaluación del desempeño es considerada como una vía de retroalimentación con el personal en cuanto a su desarrollo personal, rendimiento, su forma de

comportarse tanto en la institución como ante los usuarios y además permite estimular la eficiencia dando recompensas mediante el reconocimiento de aumentos anuales y carrera profesional, reconocimiento de puntos por los excelentes en experiencia laboral, además, este factor se considera para el reclutamiento y selección, ascensos, aumentos de salario, aprobación de permisos, de ahí la importancia y la obligatoriedad de aplicar la evaluación del desempeño a todos los trabajadores que laboran para el Gobierno.

Además, en el plano gubernamental, la evaluación del desempeño es exigida solamente una vez al año. Las Dimensiones del Desempeño están relacionadas con las funciones fundamentales que realizan los colaboradores de los diferentes grupos laborales (Grupo Laboral Ejecutivo, profesional, técnico y administrativo y grupo operativo) diseñados, y asociadas a cinco componentes genéricos de desempeño: Servicio al usuario y al ciudadano, orientación a la calidad, Eficiencia/compromiso, Competencia/trabajo en equipo, Flexibilidad/adaptación al cambio y Mérito/ética, que la Dirección General de Servicio Civil como órgano rector del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Poder Ejecutivo, ha determinado que deben estar presentes de forma extensiva en todos los colaboradores amparados al Régimen de Servicio Civil y que pertenecen al área administrativa del Estatuto de Servicio Civil. (Resolución DG-304-2009 DGSC).

Según Chiavenato (2017), los principales objetivos del desempeño están destinados a mejorar los siguientes aspectos:

1. Calidad: producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones.
2. Velocidad: prontitud y tiempo de entrega reducido.
3. Confiabilidad: producción correcta y entrega segura y confiable.
4. Flexibilidad: a través (sic) de la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y servicio.
5. Costo: producción de bajo costo para garantizar precio bajo y margen elevado. (p.206-207).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Chiavenato (2017) pág. 210.

Es decir, la finalidad de la evaluación del desempeño es lograr determinar cuáles colaboradores son buenos, cuáles son las virtudes de los trabajadores para ocupar ciertos puestos, con esto se obtiene una visión más amplia sobre el potencial desarrollo por cada colaborador en determinado cargo.

Es necesario recalcar que la evaluación del desempeño no puede efectuarse con base en el juicio superficial del evaluador o jefe directo, en relación con el comportamiento del colaborador, es necesario llegar a un nivel de más profundidad y análisis, encontrar las causas y planificar con el evaluado; si es necesario un cambio en la actitud o desempeño de este, que debe estar al tanto

de lo que se hará y cómo se hará, además de estar acuerdo, para así evitar desconformidades e indiferencias que perjudiquen a la organización.

La evaluación del desempeño además de ser una herramienta o un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; también se utiliza para lograr objetivos, como ascensos, traslados y despidos, capacitación, incentivos de remuneraciones por un buen desempeño, para aumentar la productividad, para mejorar las relaciones entre superiores y colaboradores y estos con compañeros.

2.2.2. Conceptualización del estrés.

Cannon (1929), define el estrés en términos del estado fisiológico interno de los sujetos expuestos a situaciones amenazantes o que despiertan fuertes emociones. (Ray, J. 2012, p.409).

Por otra parte J., A. (2008) define el estrés de la siguiente manera:

“El estrés es una respuesta de adaptación, que surge como consecuencia de cualquier acción, situación o suceso cuya presencia coloca exigencias especiales sobre una persona. Observe que el estrés, como se emplea aquí, se refiere a la reacción ante una situación, no a la situación o suceso en sí. (p. 306).

Es necesario aclarar que el estrés en una persona, no siempre debe ser catalogado como dañino, dado que es éste el que ayuda a activar las hormonas que preparan al cuerpo para correr o pelear cuando se enfrenta a una amenaza. Es decir, es por el estrés que el ser humano logra defenderse ante diversas

situaciones como una respuesta de luchar o huir, la cual le ayuda a afrontar las emergencias en la vida.

Para hacer énfasis en lo anterior, J., A. (2008), dice que, el estrés también desempeña un papel positivo en la vida de cada persona. La ración correcta de estrés prepara para afrontar problemas difíciles y alienta a alcanzar un alto desempeño intelectual y físico. Para la mayoría de la gente y de los trabajos, existe un nivel óptimo de estrés. En general, el desempeño tiende a ser mejor con niveles moderados de estrés. Si éste es demasiado alto, la gente se vuelve temporalmente ineficiente: pueden congelarse o asfixiarse. Con muy poco estrés, la gente puede volverse apática o distraída. (p.307).

Actualmente, el estrés es una consecuencia real de la sociedad, cada día las personas están expuestas a muchas exigencias y presiones sociales a las que tarde o temprano no son capaces de dar respuesta y no saben cómo reaccionar.

El estrés ocasiona un estado de fatiga que se manifiesta mediante trastornos físicos y psicológicos, es decir, afecta físicamente, ocasionando dolores en el cuerpo, dolores de cabeza y ocasionando trastornos estomacales, por otra parte en el aspecto psicológico, afecta directamente la salud mental, ocasiona a la vez otros trastornos como la depresión, trastornos de la personalidad, conductas obsesivas y compulsivas, alteración del sueño, agotamiento laboral, por mencionar algunas afectaciones, ya que existen muchas más que afectan directamente a la persona.

Por otra parte, es importante mencionar la diferenciación de los siguientes conceptos:

- Estrés: Cualquier exigencia adaptativa causada por factores físicos, mentales o emocionales que exige una conducta de afrontamiento.
- Eustrés: Estrés positivo que ayuda al logro y la alegría.
- Distrés o estrés negativo: Estrés dañino caracterizado por pérdida de sentimientos de seguridad y suficiencia.

2.2.2.1. Tipos de estresores.

G., C. A, A. (2014), define los estresores de la siguiente manera:

“El término estresor se refiere a cualquier demanda del ambiente que crea un estado de tensión o amenaza (estrés) y requiere cambio o una adaptación (ajuste). Muchas situaciones nos impulsan a cambiar nuestra conducta de cierta manera, pero sólo algunas causan estrés” (p.385).

En relación con esto, G.C. A, A lo explica mediante un ejemplo:

“considere el hecho que detenerse ante un semáforo que cambia a rojo, por lo regular no implica estrés. Pero ahora imagine que tiene prisa por llegar a una cita importante o para alcanzar un tren y que la luz roja seguramente lo hará llegar tarde. En el segundo caso sí se dispara el estrés porque la situación no solo requiere adaptación, también produce tensión y malestar”. (p.385).

Es decir, los estresores son situaciones desencadenantes del estrés que producen cambios en la condición de vida de una persona. Pueden ser positivos o negativos. Por mencionar algunos, los estresores son clasificados en:

- Estresores internos, producidos al interior de cada persona, por ejemplo, como una mala digestión, es un proceso biológico propio del ser humano.
- Estresores externos, producidos en el entorno que rodea a cada persona, como la temperatura, el ambiente, etc.
- Estresores psicosociales, son situaciones que no causan directamente la respuesta de estrés, sino que se convierten en estresores por medio de la interpretación cognitiva o del significado que la persona le da, es decir, pueden ser pensamientos erróneos que generan el estrés.
- Estresores de tipo biogénicos, como los mecanismos físicos y químicos que accionan la respuesta de estrés. Actúan directamente sobre el organismo desencadenando la respuesta de estrés. Por ejemplo, sustancias como la anfetaminas y nicotina, y las causas físicas, como los estímulos que provocan el dolor, el calor o frío extremo.

Los estresores son generados por situaciones encontradas en el entorno de cada persona y que le causan el estrés. Un estresor puede generarse individualmente o estando en un grupo o en el ámbito laboral.

Cada persona reacciona diferente ante los estresores y según las vivencias y pensamientos de cada uno, ya que cada individuo tiende a reaccionar de diferentes maneras, mientras que a unas personas una experiencia le puede causar agotamiento, le sea difícil de superar o aceptar o le causa alteración física, en otra persona esa misma experiencia le es indiferente o le causa poca angustia y a nivel físico no le genera alteración.

En cualquier momento de la vida se generan ciertas experiencias que causan tensión, y lo más lógico sería eliminar esa tensión por completo, ya que lo único que consiga es estresarse más, por lo cual como personas racionales lo más positivo es saber controlar las tensiones para canalizarlas luego de manera positiva.

2.2.2.3. Estrés Laboral.

Ray, J. (2012), menciona lo siguiente en relación con el estrés en el trabajo: *“La mayoría de las teorías modernas del estrés relacionado con el trabajo lo definen como el estado emocional negativo que puede resultar de la interacción entre una persona y su ambiente. Es algo provocado o agravado por el trabajo. Por lo tanto, el estrés no es una carga elevada de trabajo o una ausencia de trabajo; más bien, es un estado emocional negativo que puede surgir a partir de las presiones en el trabajo (por ejemplo, la elevada carga de trabajo es una causa potencial de estrés) y que contribuye a una serie de problemas de salud psicológica, física y organizacional (por ejemplo, ausentismo, que es una consecuencia potencial del estrés). (pág. 409).*

En Cooper et al., (2001): Un factor de estrés es cualquier fuerza que empuja a un factor psicológico o físico más allá de su rango de estabilidad, produciendo una tensión dentro del individuo”. (Ray, J. 2012. p.409).

Por otra parte, es importante hacer énfasis en la descripción de J., A. (2008), quien dice que uno de los principales problemas del estrés prolongado, es que puede llevar a un desgaste profesional, un estado de agotamiento físico, mental y emocional que surge como respuesta a factores estresantes de largo plazo. Al desgaste profesional también se le denomina agotamiento laboral, porque suele haber fatiga de por medio. La gente agotada, con frecuencia es insolente. El desgaste es un fenómeno complejo, pero ocurre a menudo cuando la gente se siente fuera de control. Otros factores cruciales que contribuyen al

desgaste profesional, son el reconocimiento y la gratificación insuficientes, la falta de apoyo emocional en el lugar de trabajo o la injusticia. (p.308).

La mayoría de las organizaciones dependen de la inteligencia humana, de las habilidades y potencialidades de cada empleado para realizar sus labores diarias, para lograr la productividad, la eficiencia y la eficacia, y son los empleados los que están expuestos a las presiones que demanda ser parte de la organización, ser productivo, un buen colaborador, ofrecer un buen servicio y ser eficiente, lo que conlleva a sufrir grandes niveles de estrés por el trabajo, y en ocasiones es este estrés el causante de que un colaborador disminuya su productividad, el desempeño, empiece a ausentarse y tenga múltiples incapacidades. De aquí la importancia de que las organizaciones sepan identificar estos riesgos y contribuyan a motivar, ayudar y beneficiar a los empleados y proponer estrategias para atacar los riesgos.

Christina Maslach observa que “cuando en el lugar de trabajo no se reconoce el lado humano del trabajo, aumenta el riesgo de desgaste profesional, lo que conlleva un alto precio y daña a todas las partes involucradas”. La característica fundamental de este desgaste, es el distanciamiento que ocurre como respuesta a la sobrecarga de trabajo. Las personas que sufren de desgaste empiezan a hacer lo mínimo como una manera de protegerse. Comienzan a salir temprano del trabajo y a deshumanizar a sus clientes, pacientes o consumidores. La gente que experimenta desgaste hace su trabajo, pero su corazón ya no está en él. (J., A. 2008. P.309).

El estrés laboral implica que el trabajador disminuya el desempeño laboral, ya que es posible que los empleados angustiados o desmotivados se ausenten del trabajo, se incapaciten, lleguen tarde, y por tanto su desempeño disminuye. Por otra parte, será posible que el empleado empiece a tener problemas con sus compañeros y con los usuarios y por tanto se aisle y no participe en actividades sociales.

A continuación, se indican los cuatro factores estresantes en el trabajo que más aparecen según *J., A. (2008)*:

- **Sobrecarga de funciones:** Tener demasiado trabajo que cumplir, sobrecarga de funciones, puede provocar estrés negativo en dos formas. En primer lugar, la persona puede fatigarse y, por lo tanto, puede ser menos capaz de tolerar la molestia y la irritación. En segundo lugar, la persona que está sujeta a exigencias de trabajo poco razonables puede sentir que está siempre retrasada, situación que en sí misma es un poderoso factor estresante. (p. 310-311).

En ocasiones los empleados se ven sometidos a una excesiva carga de trabajo, además, presentan plazos ajustados y la obligación de terminar tareas contrarreloj lo cual provoca que se eleven los niveles de cortisol en el trabajador, es decir la hormona causante del estrés, lo que puede provocar mucha ansiedad, que el trabajador se vuelva irritable y tenga poca capacidad para resolver los problemas y disminuir su desempeño.

- Conflicto de funciones y ambigüedad de funciones: El conflicto de funciones, se describe como un conflicto importante en el lugar de trabajo, es también un importante factor estresante. La gente experimenta estrés cuando tiene que elegir entre dos grupos de expectativas. La ambigüedad de funciones es una situación en la que el empleado recibe expectativas confusas o mal definidas. En muchas empresas, a los empleados se les coloca en situaciones en que no están seguros de sus verdaderas responsabilidades. (p. 310-311).

Para reforzar lo dicho anteriormente, el estrés a veces también es causado por la falta de apoyo que el empleado recibe, ya sea por parte de sus subordinados, como de sus superiores o compañeros. Es decir, el empleado recibe pocas directrices o ninguna sobre una tarea que debe realizar. O el jefe que intenta coordinar a sus subordinados para realizar diversas tareas y no tiene el apoyo necesario. O aquel empleado que solicita apoyo por parte de sus compañeros para resolver algún tipo de duda y obtiene respuestas negativas, son ignorados o reciben mal tratos. Este tipo de situaciones pueden causar grandes niveles de estrés, ya que el empleado además de sentirse frustrado e impotente, se siente despreciado por su entorno.

- Condiciones ambientales adversas: una gran variedad de condiciones adversas de la empresa son factores estresantes; entre ellas se encuentran las condiciones físicas desagradables o peligrosas, como el hacinamiento, el ruido, la contaminación ambiental o los problemas ergonómicos. El aire contaminado dentro de un edificio de oficinas puede producir un edificio

enfermo, en el que una diversa variedad de partículas, humo, hongos y gases que se encuentran en el aire contaminan el ambiente interior. El resultado puede ser dolores de cabeza, náuseas e infecciones respiratorias, así como el estrés que produce sentirse enfermo físicamente. (p. 310-311).

Para que un trabajador se sienta cómodo en su trabajo, es necesario que cuente con recursos básicos, como pueden ser la temperatura, la luz o la paz y el silencio, que puede estar contaminado con ruidos muy altos, que impiden que el empleado se concentre adecuadamente cuando lo necesita.

- Inseguridad en el trabajo: Un importante factor estresante es la preocupación de perder el empleo. Aun cuando existan muchos empleos, tener que buscar otro y afrontar la posibilidad de una reubicación geográfica, para mucha gente, constituyen factores estresantes. El recorte de personal y las fusiones corporativas (que por lo general dan como resultado un recorte de personal), han contribuido a la inseguridad en el trabajo. La anticipación de despidos entre los empleados puede aumentar el estrés negativo y reducir el rendimiento. Además, quienes sobreviven a un recorte a menudo experimentan presiones por el temor de futuros recortes, pérdida de amigos y preocupación por un repentino aumento en la carga de trabajo. (p. 310-311).

Es necesario mencionar que aquellas personas que no tienen un empleo estable, que son interinas o laboran donde hay mucha rotación de personal, sienten miedo constante de perder el puesto de trabajo. Es una principal causa del estrés laboral. Este temor o inseguridad puede hacer que el empleado se

encuentre en un continuo estado de estrés. También, en muchas ocasiones, presentan una mala remuneración, por lo que, al miedo a ser despedido o sustituido, se une el estrés económico, con los que se le dificulta hacer frente a los gastos del hogar.

Algunas causas del estrés laboral son las siguientes:

- **Alta demanda:** Cuando hay alta cantidad de trabajo por hacer y se debe terminar en un corto tiempo.
- **Alto esfuerzo:** Cuando se debe gastar mucha energía física o mental por un largo periodo.
- **Bajo control:** Cuando se tiene poco dominio al concretar determinada tarea relacionada con el trabajo diario.
- **Baja recompensa:** Cuando no se realiza un excelente trabajo y no se recibe retribución o reconocimiento.

También existen otros factores de riesgo que pueden generar estrés en el trabajo, como los despidos y la reestructuración de la organización; desacuerdos con los jefes o compañeros, dificultad para expresarse en el trabajo y decir lo que piensa, compañeros ruidosos, oficinas cerradas con poca ventilación, mucho ruido ambiental, mucho movimiento en la oficina, malos tratos del público etc.

2.2.2.4. Consecuencias del estrés.

Robbins (2005 citado por Mayra G. et. al, 2014) menciona que el estrés se manifiesta de varias maneras. Por ejemplo, un individuo al experimentar niveles altos de estrés puede presentar hipertensión arterial, úlceras, irritabilidad,

dificultades para tomar decisiones rutinarias, pérdida de apetito, proclividad a los accidentes, entre otros. Estos aspectos se resumen en tres categorías, síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales, y los explica de la siguiente manera:

- **Síntomas fisiológicos.** La mayor parte del interés anterior es cuando el estrés se dirige a la salud del individuo. Sus investigaciones concluyeron en que el estrés podría producir cambios en el metabolismo, aceleraba el ritmo cardiorrespiratorio, aumentaba la tensión arterial, provocaba jaquecas e inducía ataques al corazón.
- **Síntomas psicológicos.** Uno de los síntomas significativos del estrés es la insatisfacción, por ende, sí existe estrés laboral esta causa poco interés en el trabajo, por lo tanto, esta respuesta es la más evidente en el momento de existir estrés, cuando el empleado ya no está satisfecho con lo que realiza y por ende, reduce su desempeño en la empresa, la que se ve afectada, causa así tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y demoras por parte del trabajador. Las evidencias indican si las personas ocupan puestos donde les imponen demandas numerosas y contradictorias o en las que falta claridad sobre los deberes, autoridad y responsabilidades del trabajo, aumentan el estrés y la insatisfacción. Del mismo modo, cuanto menos control tienen las personas sobre el ritmo de su trabajo, mayor es su poca satisfacción y aumenta el estrés.
- **Síntomas conductuales.** Sí existe estrés se verá reflejado en las conductas presentadas por el individuo, estas pueden ser los cambios en la productividad, ya que antes de verse afectado por esta situación su

desempeño era mayor y ahora disminuye por no sentirse capaz de realizarlo. También su alimentación es inadecuada, incluso inicia con algunas adicciones las cuales no estaban presentes, y lo más importante de señalar en este tema, son las consecuencias surgidas por estas conductas a la empresa.

2.2.2.5. Medidas Preventivas y Control del Estrés.

La vida hay que llevarla de manera que se vea un panorama sin preocupaciones y que todo tienen solución, hay que ser optimista, positivos y mantener hábitos conductuales sanos, o sea hábitos sanos de conducta como una dieta equilibrada, no fumar ni beber en exceso y no consumir excitantes ni fármacos psicoactivos mejoraría nuestro estado de salud y sistema inmunológico al mismo tiempo que modularía la respuesta de estrés. (Marthinez, 2012).

Se ha dado mucha importancia al ejercicio físico en el tema del estrés, dado que con este se moviliza el organismo mejorando su funcionamiento y la capacidad física a nivel de los sistemas circulatorio, muscular y respiratorio. Se ha comprobado que en estados de estrés, se movilizan recursos orgánicos como ácidos grasos, colesterol, glucógeno etc. esto disminuye el paso de la sangre, lo que da lugar a un aumento de la presión arterial, hipertensión y propensión a infartos. Con el ejercicio físico se puede utilizar y consumir estos recursos causados por la respuesta de estrés antes de causar el deterioro en el sistema cardiovascular. Los ejercicios recomendables son los aeróbicos como correr, montar en bicicleta y nadar.

También se pueden realizar ejercicios respiratorios, controlando voluntariamente la respiración, realizar ejercicios físicos, mantener una vida sana sin vicios, una alimentación sana y equilibrada, liberación de endorfinas mediante la risa, evitar preocupaciones, tiempo para relajarse, realizar ejercicios de relajación, respetar las horas de sueño, dedicar tiempo a la familia, amigos y al descanso.

Las situaciones positivas que ocurren en el diario transcurrir y contribuyen a mejorar la calidad de vida; son de fácil acceso y que, por razones de tiempo, sobrecarga, etc., las personas no se permiten disfrutar. Es decir, las actividades de ocio y tiempo libre como: pasear, descansar, oír música, recibir sesiones de masaje, ir al cine, actividades deportivas, técnicas de relajación, etc. ayudan a controlar y disminuir el estrés.

Algunas recomendaciones planteadas por Bohlander et al. (2018) son:

Construya relaciones satisfactorias con los compañeros de trabajo, hable abiertamente con los gerentes o los empleados sobre las preocupaciones del trabajo o personales, prepárese para el futuro manteniéndose al tanto de los cambios que podrían ocurrir en las demandas del puesto, establezca plazos realistas, negocie fechas de entrega razonables con los gerentes, señale períodos dedicados al trabajo durante los cuales se eviten las interrupciones, cuando se sienta estresado, encuentre tiempo para la distracción o el descanso, no deje que los temas triviales adquieran importancia, manéjelos con rapidez o asígnelos a otros, tome pequeños descansos en su área de trabajo, como un cambio de ritmo.

2.2.3. Conceptualización del síndrome de Burnout.

Las primeras conceptualizaciones formales sobre el Síndrome de Burnout fueron realizadas hace aproximadamente 30 años por H. Freudenberger (citado en Maslach y otros, 2001) basado en su propia experiencia con voluntarios que trabajaban con él en una clínica de toxicómanos. Estos voluntarios, a pesar de su compromiso, presentaban síntomas de depresión, con una progresiva pérdida de energía y motivación por su trabajo. Para denominar este fenómeno, el autor utilizó el término de “Burnout” o como se mencionó anteriormente, su traducción literal al español sería el “estar quemado o consumido” para explicar el proceso de deterioro de la calidad de los cuidados profesionales que se entregaban a los usuarios del servicio (Cordeiro y otros, 2003) y para describir un síndrome particular, asociado a un grupo de estresores relacionados con las tensiones de origen social e interpersonal (Croucher, 1991; Román, 1998).

El Síndrome de Burnout según Oramas, A (2013): “Es un *estado de fatiga o frustración que se produce por la dedicación a una causa, forma de vida o relación que no produce el esperado refuerzo*”. (Oramas, A 2013).

Es decir, se trata de un síndrome con connotaciones afectivas negativas que afecta a los trabajadores personal, social y laboralmente, por lo que en la actualidad se considera uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importantes.

Este síndrome suele darse con mayor frecuencia en aquellos puestos de trabajo relacionados con atención a terceros, como docentes, médicos,

enfermeras, psicólogos, personal sanitario o personas que trabajan en atención al cliente y puede llegar a ser motivo de deserción laboral, ya que llega un momento en que el empleado se encuentra física y mentalmente incapacitado para desarrollar su trabajo.

El Burnout es una etapa de distrés severo, en la que el estrés se convierte negativo y perjudicial para el ser humano, que experimenta la pérdida de sentimientos de seguridad y suficiencia. El Burnout por estrés laboral ocurre cuando una persona comienza a cuestionarse sus valores personales, no le da importancia a lo que hace, se presentan síntomas de depresión, hay frustración y la pérdida de productividad en el trabajo, es decir hay una insuficiencia de satisfacción laboral y personal.

Por otra parte, según la definición desarrollada por Pines (Pines y Aaronson, 1988) contrasta con esta comprensión del Burnout como un síndrome tridimensional. Este autor lo definió como un estado de agotamiento físico, mental y emocional, causado por un largo periodo involucrado en situaciones emocionales de demanda, que puede aparecer en cualquier ámbito, no solo laboral. (Oramas, A 2013).

Según estudios de Christina Maslach y Susan E. Jackson (1982), definen el Síndrome de Burnout de la siguiente manera:

“Un síndrome de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas” (Oramas, A 2013).

Es decir, Maslach y Jackson (1982) definen que el Burnout es un síndrome tridimensional que se desarrolla en profesionales en contacto con usuarios en tres dimensiones:

a) Agotamiento emocional: Se refiere a la disminución y pérdida de recursos emocionales, es decir, que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos en el aspecto afectivo.

b) Despersonalización o deshumanización: Se define el desarrollo de actitudes negativas y sentimientos negativos, de insensibilidad y de cinismo hacia los receptores del servicio prestado.

c) Falta de realización personal: En el trabajo se define como la tendencia de los profesionales a evaluarse negativamente, lo cual afecta en la realización del trabajo y a la relación con las personas que atienden, los trabajadores se sienten descontentos consigo mismos (baja autoestima) e insatisfechos con sus resultados laborales.

Según la definición anterior, y ampliando las tres dimensiones que componen el Burnout, el agotamiento emocional es la sensación que tiene el trabajador de que ya no puede dar más de sí mismo afectivamente; es una pérdida de energía o de los recursos emocionales propios. Es una situación de agotamiento de la energía o los recursos emocionales propios, debido al contacto diario con personas a las que hay que atender como parte del trabajo (pacientes o servidores). En la despersonalización, se muestra una actitud distante ante el trabajo, ante las personas o ante los compañeros. El personal de atención al público se dirige hacia sus clientes o aquellos que reciben la atención, de forma

despreciativa y poca empatía, debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva a que les culpen de sus problemas. Finalmente, la falta de realización personal conlleva a la ineficacia profesional, es decir a una percepción de no hacer adecuadamente las tareas y de ser incompetente en el trabajo.

Este síndrome es una respuesta al estrés laboral crónico que aparece cuando fallan las estrategias de afrontamiento que habitualmente emplea la persona para manejar los estresores laborales habituales y necesarios para vivir.

En el campo laboral, los trabajadores se enfrentan a diversas causas o riesgos que pueden colaborar para que se desencadene este síndrome, especialmente cuando la persona se expone a dichas situaciones por largos periodos de tiempo y de modo continuo. Algunas de estas causas o factores de riesgo podrían ser: aquellos trabajadores de atención al público, es decir al estar en contacto continuo con clientes, reciben diariamente quejas, reclamos o peticiones exigidas o favores, que en ocasiones el trabajador no puede satisfacer, lo que genera más frustración al no poder ofrecer una ayuda. Además, en la mayoría de ocasiones, los clientes se presentan con inconformidades o descontentos, situaciones que generan altos niveles de estrés.

En esta línea, Maslach (1979), define este síndrome como “un estrés crónico por el contacto con los clientes, que lleva a la extenuación y al distanciamiento emocional hacia éstos. (Orama, A 2013).

Otras causas que desencadenan el síndrome podrían ser, el acoso por parte de compañeros o superiores en el lugar de trabajo. Un alto nivel de responsabilidad, algunos puestos de trabajo exigen un gran nivel de atención y

concentración sobre la tarea realizada, y más esfuerzo para evitar grandes errores lo que genera más estrés, las jornadas laborales muy largas, trabajos en los que el empleado debe mantenerse en su puesto por largas horas. Los trabajos rutinarios o faltos de incentivos, dado que el trabajador no encuentra ninguna motivación en lo que hace y esto le causa frustración y estrés.

2.2.3.1. Fases del Síndrome de Burnout.

Edelwich describió que el Burnout tenía cuatro fases:

- Una fase inicial de entusiasmo, con altas expectativas profesionales poco realistas.
- Una segunda fase de estancamiento, en la que el profesional observa que su trabajo no siempre tiene el resultado esperado de reconocimiento de sus superiores y clientes, en la cual es fácil contagiarse por el pesimismo de sus compañeros ya afectados.
- Una tercera fase de frustración, en la que el profesional se cuestiona el valor de sí mismo y de su trabajo, además las fuentes de insatisfacción por el trabajo (escasa remuneración, sobrecarga laboral o excesiva tarea administrativa) (Oramas, A 2013).

2.2.3.2. Características del síndrome burnout.

Según Karwowski, W., (2001 citado en Martínez Odín et. al, 2012) las principales características se asocian a: Impotencia para desarrollar las actividades diarias, agitación mental que impide llegar al objetivo de su labor, constante estrés laboral, sentimiento de fracaso profesional y personal,

desconfianza y desorganización para llevar a cabo su tarea, mismas que aparecen de forma repentina y la persona se niega aceptar que padece el síndrome. Las diferentes características del Burnout dan la pauta del porque la preocupación del estudio de este síndrome, romper un ambiente laboral, salir del esquema tradicional y la no superación de metas y objetivos planteados, con sus consecuencias en el ámbito organizacional y personal.

2.2.3.3. Factores de riesgo del síndrome burnout.

La OMS, citado en Aranda et al. (2013), menciona que todas las interacciones entre el trabajo y el empleado, su medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, por un lado, y por otro, las capacidades del empleado, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, influye en la salud y en el rendimiento del empleado.

La exposición a factores de riesgo psicosocial, a fuentes de estrés en dosis nocivas, a variables como carga excesiva de trabajo, falta de control y autonomía, ambigüedad y conflicto de rol, malas relaciones laborales, falta de apoyo social, falta de formación, recursos y autonomía en trabajos en los que su contenido tiene demandas emocionales importantes y de prestación de servicios humanos, puede desencadenar un proceso de estrés crónico que desemboque en el Burnout, provocando un serio daño en la salud.

Las características del cargo y el rol que cumple el cliente en la interacción, junto con las expectativas que tiene el mismo proveedor de la relación que se establece cuando se presta un servicio, inciden en el nivel de Burnout que podría

presentar el trabajador. Estos factores son uno de los más relevantes, dado que se refieren a las características propias de la relación entre el trabajador y el cliente y aquellas relacionadas con el rol que se espera que cumpla (Cordes y Dougherty, 1993).

El síndrome de Burnout está presente siempre en el ambiente de trabajo y en las condiciones relacionadas de cada persona. Se puede incluir las áreas de la personalidad, sociodemográfica, individual o de entorno personal, como áreas de influencia en la aparición del Síndrome de Burnout.

El desgaste profesional puede presentarse en cualquier empleado independientemente de la labor que realice, por tanto, se clasificarán los factores de riesgo de la siguiente manera:

- Características sociodemográficas: sexo, edad, estado civil, número de hijos, horario de trabajo, antigüedad laboral, servicio en el que labora.
- Sobrecarga: se pueden considerar aspectos como el exceso de trabajo, sobrecarga por poco personal, muchas funciones asignadas, mucha producción por cumplir o muchas personas que atender.
- Relaciones interpersonales en el trabajo: jefaturas que se dirigen con autoritarismo, se les culpa por errores en el trabajo, las personas del público le culpan por no recibir respuesta sobre trámites solicitados, se muestran irritables al no recibir la respuesta esperada entre otros.
- Reacciones emocionales frente al enojo de los usuarios: Se pueden presentar diferentes emociones, al no poder dar respuestas oportunas a los

usuarios, le afecta cómo un usuario sufre por no recibir pagos salariales, le afectan los gritos o regaños recibidos por los usuarios, le afecta la sobre carga de trabajo, etc.

2.2.3.4. Manifestaciones del síndrome burnout.

Por lo general, el trabajador tiene poco conocimiento sobre la existencia del Síndrome de Burnout, incluso muchas son las personas que presentan continuamente las manifestaciones del Burnout y no se tienen herramientas necesarias para superarlas.

Patricia, A. Garro y Melina, C. Leitón (2013), establecen las siguientes manifestaciones del Síndrome de Burnout, basadas en diferentes autores:

- **Cognitivas:** Problemas de memoria, ideación suicida, ideas de culpa o autoinmolación, baja autoestima.
- **Emocionales:** Depresión, frustración, irritabilidad, ansiedad, “sensación de estar desgastado”, aburrimiento, desilusión dificultad para controlar y expresar emociones.
- **Somáticas:** Cefalea tensional, problemas gastrointestinales, fatiga, mialgias, insomnio, dolor inespecífico, incrementa el reporte de infecciones de vías respiratorias superiores y gastroenteritis, lumbalgia, hipertensión arterial.
- **Conductuales:** Dificultad para relajarse, cinismo, ausentismo laboral, disminución de la productividad y del interés en el trabajo, incremento del uso del alcohol, involucramiento en actividades de alto riesgo (que

aparecen por primera vez en la persona), comportamiento suspicaz, inflexibilidad y rigidez.

- **Interpersonales:** Aislamiento, superficialidad en el contacto con los demás.

2.2.3.5. Instrumento de evaluación del Síndrome Burnout.

Es importante poder determinar el grado o nivel del Síndrome de Burnout, dado que con esta base se conocerá en qué nivel el síndrome empieza a ser un problema para la persona y para la organización.

Castillo Ruíz S. (2016), afirma que el Maslach Burnout Inventory (MBI), es el instrumento más usado para evaluar el Síndrome de Burnout y muchas investigaciones apoyan la fiabilidad y validez del MBI.

La mayor parte de las investigaciones hechas sobre el tema han utilizado como instrumento de medición el Maslach Burnout Inventory (MBI) desarrollado por Maslach y Jackson (1981, citado en Maslach y otros, 2001).

Maslach y Jackson desarrollan el MBI a través de tres aspectos del síndrome: cansancio emocional, despersonalización y realización personal. Se trata de un cuestionario auto administrado, constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudinales del profesional en su trabajo y hacia los pacientes. Las puntuaciones dadas a las preguntas son:

- 0= Nunca.
- 1= Pocas veces al año o menos.
- 2= Una vez al mes o menos.

- 3= Unas pocas veces al mes o menos.
- 4= Una vez a la semana.
- 5= Varias veces a la semana.
- 6= Diariamente.

Existen tres sub-escalas bien definidas, que se describen a continuación:

- Subescala de agotamiento emocional (AE). Consta de nueve preguntas del cuestionario: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54.
- Subescala de despersonalización (DP). Está formada por 5 ítems del cuestionario: 5, 10, 11, 15, 22. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30.
- Subescala de realización personal (RP). Se compone de ocho ítems del cuestionario 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21. Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.

Para *agotamiento emocional*, puntuaciones 27 o superiores son indicativos de un alto nivel de Burnout. Los intervalos 19 – 26 correspondería a puntuaciones intermedias, por debajo de 19 indicativas de niveles de Burnout bajos o muy bajos. Para *despersonalización*, puntuaciones superiores a diez serían de nivel alto, seis a nueve, medio y menos de seis, bajo grado de despersonalización. En compartida, la escala de *realización profesional* funciona en sentido opuesto a las

anteriores, 0 – 33 puntos indicarán baja realización, 34 – 39 intermedia y más de 40 alta sensación de logro.

2.2.3.6. Prevención del síndrome Burnout.

Existen muchos métodos para afrontar y manejar el Burnout, la mayoría son para la prevención de los factores de riesgo.

Castillo Ruíz S. (2016), indica que, según la guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo, las medidas para prevenir el Burnout, se pueden encuadrar, de forma orientativa, en tres niveles distintos de actuación, no obstante, todas las acciones preventivas deben ser implementadas por la organización, las cuales son:

Nivel Organizativo:

- Realizar la identificación y evaluación de riesgos psicosociales, modificando aquellas condiciones específicas y antecedentes que promueven la aparición del Burnout.
- Promover el trabajo en equipo.
- Disponer de oportunidad para la formación continua y desarrollo del trabajo.
- Aumentar el grado de autonomía y control del trabajo, descentralizando la toma de decisiones.
- Disponer del análisis y la definición de los puestos de trabajo, evitando conflictos de roles.
- Establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad.

- Regular las demandas en lo referente a la carga de trabajo, adecuarla.
- Mejorar las redes de comunicación y promover la participación en la organización.
- Fomentar la colaboración y la no competitividad en la organización.
- Fomentar la flexibilidad horaria.
- Favorecer y establecer planes de promoción transparentes e informar de los mismos.
- Promover la seguridad en el empleo.
- Establecer asistencia por parte de personal especializado.
- Facilitar a los trabajadores/as los recursos adecuados para conseguir los objetivos de trabajo.

Nivel Interpersonal:

- Es preciso fortalecer los vínculos sociales entre los trabajadores, favorecer el trabajo en grupo y evitar el aislamiento. Formarles en estrategias de colaboración y cooperación grupal.
- Promover y planificar el apoyo social en el grupo.
- Entrenamiento en habilidades sociales.
- Es preciso establecer sistemas democráticos-participativos en el trabajo

Nivel Individual:

- Realizar una orientación profesional al inicio del trabajo.

- Tener en cuenta la diversificación de las tareas y la rotación de las mismas.
- Poner en práctica programas de formación continua y reciclaje.
- Mejorar los recursos de resistencia y proteger a la persona para afrontar las situaciones estresantes.
- Formar en la identificación, discriminación y resolución de problemas.
- Entrenar en el manejo de la ansiedad y el estrés en situaciones inevitables de relación con el usuario.
- Implementar cambios de ambiente de trabajo.
- Entrenamiento en el manejo de la distancia emocional con el usuario, manteniendo un equilibrio entre la sobre implicación y la indiferencia.
- Establecer programas de supervisión profesional individual.

2.2.3.7. Tratamiento del síndrome Burnout.

Lo más importante es detectar el síndrome en sus primeras fases, ya que como todo mal, cuanto antes se trabaje el problema, más oportunidad hay de mantenerlo bajo control.

El estrés es el principal causante del síndrome de Burnout, por tanto, para evitar el síndrome hay que comenzar controlando el estrés, hacer ejercicios de relajación, existen técnicas como la relajación, la meditación o la escucha de música relajante durante la jornada laboral, puede ayudar a reducir la ansiedad; ya que este tipo de prácticas ayuda al cerebro a afrontar las situaciones con más positivismo. Existe también el ensayo conductual, aprender a tener autocontrol,

implicarse en actividades fuera del trabajo, compartir con la familia y amigos, asistir a actividades sociales y de ocio, no dejar de tomar las vacaciones que por ley le corresponden, desarrollar actividad física, practicar deporte, técnicas cognitivas, identificar situaciones que generan más grado de estrés, etc. Además de lo mencionado, es importante que recordemos los beneficios que puede aportar una terapia psicológica profesional, ya que, mediante ésta el trabajador desarrollará mecanismos para luchar con las situaciones laborales que le provocan estrés, ansiedad y angustia. También un estilo de vida saludable en la que se eviten el tabaco, alcohol y demás sustancias nocivas, y tener descanso, es fundamental para combatir el estrés.

En relación con la prevención y tratamiento de la persona, se utilizan técnicas cognitivo conductuales, humanistas (Gestálticas), técnicas de relajación, estas con el objetivo de eliminar o regular las consecuencias y síntomas del Burnout, con lo que se logra que la persona pueda afrontar los estresores laborales, que son los que desencadenan en gran medida la aparición del síndrome, y puedan también desarrollar habilidades para el manejo de emociones, puedan organizar mejor su tiempo y puedan mejorar las relaciones interpersonales.

Castillo Ruíz S. (2016), menciona las siguientes estrategias de intervención psicosocial clasificadas en cuatro grandes grupos:

a) A nivel de la organización. Los que trabajan con individuos o grupos para ayudarles a desarrollar estrategias de afrontamiento o capacidades que les permitan manejar mejor los estresores del trabajo, análisis y crítica de los factores

sociales que producen los "malestares" que atienden los profesionales de la salud y los servicios sociales y, más recientemente, la promoción del bienestar en el trabajo.

b) En cuanto a los individuos o grupos. Son relevantes las estrategias de desarrollo de las habilidades sociales o estilos de afrontamiento; desarrollo de estrategias para mejorar la percepción de apoyo social, la comunicación entre el personal, la generación de grupos de trabajo, entre otros. Estas estrategias tratan de fortalecer a los participantes para afrontar el desgaste laboral sin caer en procesos de despersonalización.

c) En lo referente a la promoción de bienestar en el trabajo. Son relevantes la satisfacción laboral, la promoción de compromiso con la tarea o el grupo de trabajo, la promoción de estilos de vida saludables y la adecuada valoración de la contribución personal.

d) Análisis o crítica de las condiciones. Las condiciones laborales de los trabajadores en general y de los trabajadores de los servicios sociales en particular, la organización de los servicios de salud, entre otros.

2.2.3.8. Los colaboradores de atención al público, un grupo de riesgo.

Según se ha explicado, el Síndrome de Burnout se trata de una respuesta al estrés laboral crónico, una experiencia que incluye sentimientos y actitudes con implicaciones nocivas para la persona y la organización y generalmente se produce sobre todo, en el marco laboral de las profesiones que se centran en la prestación de servicios y atención al público: médicos, enfermeras, profesores,

psicólogos, trabajadores sociales, vendedores, personal de atención al público, policías, cuidadores, etc.

La OMS tomó la decisión de incluir al Burnout como un factor de riesgo para la Salud, optando por definir que el Burnout es un tipo de estrés laboral que afecta específicamente a los profesionales que mantienen un contacto constante y directo con los beneficiarios de su trabajo, cuando entre ambos media una relación de ayuda o servicio.

Freudenberger, citado en Patricia, A. Garro y Medina, C. Leitón (2013), indica lo siguiente:

“Las personas más dedicadas y comprometidas con el trabajo son las más propensas a padecer el síndrome de Burnout, especialmente las que trabajan en profesiones de ayuda a otras, (sic) este autor postula que estas personas “sienten una presión desde dentro para trabajar y ayudar, a veces de forma excesiva y poco realista, además de una presión desde el exterior para dar”.

Se han realizado muchas investigaciones que demuestran que las poblaciones más propensas a padecer el síndrome de Burnout tienen en común la atención a personas, quizás por la presión existente y el reto por prestar un buen servicio a los usuarios y poder ofrecerles respuestas oportunas y la ayuda requerida.

Pero, aun así, es necesario enfatizar que es un síndrome que no sólo afecta a los trabajadores que deben tener contacto con el público, cualquier trabajador que presente altos niveles de estrés o que estén expuestos constantemente a

factores de riesgo pueden padecerlo, ya que son estos factores que aumentan la posibilidad de desarrollarlo. De aquí la importancia de detectar a tiempo los diferentes factores de riesgo que están presentes en una organización y de esta manera disminuir el impacto que ocasionan los síntomas y disminuir el ausentismo laboral por incapacidades que genera en los trabajadores.

2.2.3.9. Consecuencias del Síndrome de Burnout.

El síndrome de burnout tiene consecuencias importantes para la persona y la organización, puede generar disminución del desempeño y errores en el trabajo, causando a la vez pérdidas significativas en el campo económico y en el alcance de objetivos para la organización.

Cuando se desconoce la existencia de este síndrome y sus características, las jefaturas pueden cometer el error de no saber identificar cuando un colaborador está presentando síntomas y no prevenir las consecuencias finales, con lo que se genera, por ejemplo, climas hostiles, malas relaciones interpersonales, malos tratos a los usuarios y un mal servicio.

Maslach (1997), sostiene que cada persona expresaría el síndrome de Burnout de un modo particular, sin embargo, muestra tres efectos en común que son:

- **La erosión del compromiso.**

En este punto, lo que antes era importante y significativo, se vuelve desagradable, insatisfactorio y carente de significado. Al inicio de un trabajo, las personas se sienten energéticas y dispuestas a comprometer tiempo y esfuerzo en él. En general, tienen muy buenos resultados en su evaluación de desempeño, es decir comienzan sin síntomas del síndrome.

Según lo anterior, la energía, eficacia y compromiso, son la cara opuesta del síndrome de burnout. La energía se convierte en fatiga, el compromiso en cinismo y la efectividad en ineffectividad y sensación de no lograr lo propuesto.

- **La erosión de las emociones**

Maslach afirman que los sentimientos positivos de entusiasmo, dedicación, seguridad y goce en el trabajo, se convierten en enojo, ansiedad y depresión, ante un cuadro de BO. La erosión de las emociones se manifiesta como frustración y enojo, ya que no se logran alcanzar las metas personales y profesionales.

Esto se debe a que se percibe poco control sobre el trabajo y no se tienen los recursos necesarios para desempeñarse satisfactoriamente. Además, aparece el enojo al pensar que se recibe un trato injusto y afecta en la forma de realizar sus tareas. Se presenta también hostilidad por creer que no es valorado en el trabajo, que no hay una motivación y crea a la vez una baja autoestima.

Por otra parte, cuando las personas expresan estas emociones negativas se deterioran las relaciones sociales en el trabajo. También el trabajo en equipo se desintegra, ya que la hostilidad y el enojo lleva a que los colaboradores se distancien y tiendan a evitar a los demás, así como los demás también tienden a evitar a la persona que está presentando los síntomas.

Maslach también menciona que el rol de las emociones en la organización es considerado como esencial al trabajo y generalmente sólo es definido en términos de habilidades y resultados. Así, las emociones deben ser consideradas como centrales en la vida de los empleados y por ende muy relevantes para la organización.

Finalmente, la expresión de emociones tiene importantes efectos sobre la motivación en el trabajo, calidad de trabajo y relaciones con colegas.

- **Problemas de ajuste entre la persona y el trabajo.**

Para Maslach, los problemas de desajuste entre lo que la persona espera y las expectativas del trabajo, son un signo de que los trabajadores padecen el síndrome de Burnout. Esto sería producto de un clima laboral hostil entre los compañeros de trabajo, lo que generalmente es atribuido a problemas personales y corresponden a personas que son etiquetadas como “irracionales”, por lo que el Burnout es visiblemente padecido por él (hostilidad, desmotivación, enfermedades), tendiéndose a responsabilizar a los individuos más que a la organización, debido al desajuste, por lo general se despide al empleado.

- **Problemas para la organización.**

El deterioro de la calidad del trabajo con las personas es la repercusión más grave del síndrome de Burnout sobre la organización (Gil-Monte, 2012).

No obstante, el síndrome tiene efectos sobre la estructura de la organización, así como en sus procesos y se tiende a manifestar, usualmente, en forma de elevada rotación por poco sentido de pertenencia de la institución, solicitud de cambio de puestos, pérdida de la eficacia y eficiencia, conflictos entre los miembros, disminución de la producción (en cantidad y calidad), falta de cooperación entre compañeros, de la organización, ausentismo, aumento de licencias médicas por variadas enfermedades, y otras reacciones provocadas por el estrés, aumento de quejas y de conflictos.

Otra consecuencia importante por considerar, es que se ha observado que el Burnout puede "contagiarse" por medio de mecanismos de modelado o aprendizaje por observación durante los procesos de socialización laboral.

Según lo anterior, Maslach también menciona que esto propicia más conflictos interpersonales, mayor índice de errores, bajo rendimiento ocupacional, distanciamiento afectivo con clientes, aumento en los gastos en materia de salud y rotación de personal, se incrementan el acoso moral y la violencia en el trabajo,

Todas estas condiciones han incidido en que la Organización Mundial de Salud (2016) destacara que el estrés en el trabajo se constituye en una de las máximas prioridades en el ámbito mundial en el campo laboral, pues se espera para el futuro un incremento progresivo del mismo por las condiciones actuales del mercado y los retos.

2.3. HIPOTESIS.

“Es la explicación anticipada y provisional de alguna suposición que se trate de comprobar o desaprobar, a través de (sic) los antecedentes que se recopilan sobre el problema de investigación previamente planteado”. (Bernal, C 2016).

Sampieri et, (2014), define “Hipótesis de investigación: como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables” (p.107).

Cabe aclarar que para esta investigación no se hará el uso de hipótesis, dado que es una investigación descriptiva.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Finalidad.

La investigación puede tener dos finalidades ya sea teórica o aplicada.

Hernández et al (2014) comentan acerca de la finalidad de la investigación: Es decir el propósito, finalidad u objetivo debe colocar la atención en la idea fundamental de la investigación. Si hay más de una intención principal, se fijan objetivos complementarios en una o más oraciones por separado (para fines de claridad) que expresen lo que se pretende conocer (p.358).

La *investigación teórica*, dice, “Es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación... para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia. Por su parte la *investigación aplicada* dice por el mismo (Barrantes, R 2014) “Es aquella actividad que tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p, 64)

La finalidad de la siguiente investigación es aplicada ya que se pretende determinar los factores de riesgo asociados al síndrome de Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública, en donde se pretende ayudar a los colaboradores a identificar esos factores por medio de las conclusiones y recomendaciones y evitar así el riesgo de la aparición de este síndrome.

3.1.2 Dimensión temporal.

En cuanto a la dimensión temporal, existen básicamente dos tipos de investigaciones: la transversal y la longitudinal.

La *dimensión longitudinal*, Barrantes (2014) la define de la siguiente manera: “los estudios longitudinales o diacrónicos son investigaciones que estudian un aspecto o problema en distintos momentos, niveles, edades.” (p.64). Esto implica que un estudio del tipo longitudinal requiere varios años de observación, experimentación y análisis de resultados para lograr demostrar la o las hipótesis expuestas.

Según se explica también existen varios tipos de *dimensión transversal* que según Hernández et al (2014) son “los diseños de investigación transaccional transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (p. 154).

En relación con la delimitación del tiempo, este proyecto se enfoca en la de tipo transversal ya que se va a realizar en un tiempo específico, a saber: Segundo semestre del año 2018, período en el que se van determinar los factores de riesgo asociados al síndrome de Burnout.

3.1.3 Marco de la investigación.

Este marco se refiere al tamaño o amplitud de la investigación, es decir a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar. [U. H] (2018).

Este se divide en tres tamaños: el mega, el macro y el micro, relacionados con el tamaño de la investigación por elaborar.

Al referirse a una *investigación de tipo mega*, se considera que la extensión de la misma requiere de mucho tiempo de análisis, observación y planificación, según González Vallejo (2017) se define: Una investigación es mega cuando se realiza un estudio nacional sobre condiciones socioeconómicas y para ello se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa o, cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del derecho laboral. (p. 26).

Por otro lado, también existe el marco macro, el cual permite estudiar un fragmento de la población mega, es decir, tomar una muestra manejable de la población que sea representativa al momento de aplicar los instrumentos de recolección de datos. (Annet, Sáenz y Gonzalo, 2012, p. 61).

Por último, el marco micro el cual refiere a un espacio de investigación bastante limitado o específico, donde los resultados obtenidos pueden ser muy congruentes y representativos debido a que la población tiende a ser muy pequeña. González Vallejo (2017) afirma "...el marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, sobre el cual o en donde el investigador hará su investigación. " (p. 26).

La investigación se elabora para conocer los factores de riesgo asociados al síndrome de Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de

Servicios del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación Pública. Por esto, dicha investigación se va a trabajar sobre el marco de investigación tipo micro, por estar enfocado únicamente en una unidad.

3.1.4 Definición del enfoque.

La naturaleza de la investigación puede ser cuantitativa, cualitativa o mixta.

Investigación cuantitativa, “Con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Es secuencial y probatorio”. Hernández et al. (2014)

Investigación cualitativa, “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigaciones en el proceso de interpretación” Hernández et al. (2014)

Según Hernández et al. (2014): “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo (sic) estudio”. (p.534).

Esta investigación será de tipo cualitativa, dado que se recolectarán datos sin implicar medición numérica, mediante el uso de un cuestionario enfocado en los factores de riesgo y el cuestionario de Maslach Burnout Inventory para medir y

analizar los tres aspectos del síndrome (cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal).

3.1.5. Carácter.

Las investigaciones se clasifican en: exploratorias, descriptivas, analíticas-interpretativa, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas.

Según Hernández et al. (2014), “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Estos estudios buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Según Hernández et al. (2014), “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.91).

En la presente investigación, se aplicará la investigación descriptiva y la exploratoria. La descriptiva es utilizada al recolectar información sobre los factores de riesgo asociados al síndrome de burnout, analizarla, interpretarla y elaborar cuadros y gráficos que muestren la descripción de los datos. Será también exploratoria, ya que en este departamento aún no se ha realizado una investigación sobre el tema del Síndrome de Burnout, por lo cual será un tema innovador y de gran provecho para todos los colaboradores.

3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACION

3.2.1. Sujetos de información.

Hernández et al. (2014) afirma que “Los sujetos son todas aquellas personas a quienes se recurrirá con el objeto de que brinde la información necesaria para el desarrollo de la investigación”.

Para esta investigación los sujetos son los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública.

3.2.2. Fuentes de información.

Las fuentes de información corresponden a los medios de los que se obtuvo la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

3.2.2.1. Primera mano.

“Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano”. (Sampieri 2014).

En la investigación se tomaron como fuentes de información primaria la colaboración de los trabajadores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del MEP.

3.2.2.2 Segunda mano.

“Son compilaciones, resúmenes y listados de referencia publicadas en un área de conocimiento en particular”. (Sampieri, 2014).

En la investigación se usaron varios libros como referencia para lo que respecta a temas de administración y aspectos teóricos varios, así como tesis de grado sobre el tema de Síndrome de Burnout y estrés laboral.

3.3. SELECCIÓN DE MUESTREO

La selección de muestreo es una etapa de la investigación que implica varios aspectos.

3.3.1. La población.

“El conjunto de todos los elementos a las cuales se refiere a la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (Bernal, C 2016).

Hernández et al, (2014), define la población como: “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p. 174).

Para esta investigación la población que se considera es de 28 colaboradores que trabajan en la Unidad de Plataforma de Servicios, específicamente en la Gestión de Plataforma, los cuales se encargan de la atención directa con los usuarios, realización de estudios de carrera profesional, anualidades, cálculo y otras funciones varias. Cabe indicar que todas estas funciones implican la relación con los usuarios y atención de dudas correspondientes a los estudios realizados y trámites pendientes.

3.3.2. La muestra.

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. (Hernández et al, 2014, p. 173)

Para esta investigación no se consideró una muestra debido a que se trabajó con la totalidad de la población, un total de 28 compañeros.

3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.

“Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente.” (Hernández et al, 2014, p. 199).

Las técnicas más comunes para recolectar la información son la entrevista y la observación.

La Entrevista.

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (Hernández, R 2014).

Los tipos de entrevista son:

- Estructurada: Realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta.

- **Semiestructurada:** Se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales.
- **Abierta:** Se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

Los instrumentos para la entrevista son:

- **Encuesta:** “La encuesta, consiste en la interrogación sistemática de individuos a fin de generalizar. Se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas respecto de un tema que define el investigador” (Flor, J; Álvarez, P; Honores, M 2015).
- **Cuestionario:** El cuestionario se define como una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es sólo un elemento de un paquete de recopilación de datos que también puede incluir los procedimientos del trabajo de campo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados (Muñoz, 2015. p. 375).
- **Observación:** Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, con base en un conjunto de categorías y subcategorías. Útil, por ejemplo, para analizar conflictos familiares, eventos masivos (como la violencia en los estadios de fútbol), la aceptación-rechazo de un producto en un supermercado, el comportamiento de personas con capacidades mentales distintas, la adaptación de operarios a una nueva maquinaria, etc.

Para esta investigación se van a realizar dos instrumentos, los cuales serían la encuesta y el cuestionario.

Se elabora personalmente una encuesta para aplicar a los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios, para identificar los factores de riesgo asociados al Síndrome de Burnout. Se utiliza la siguiente escala de medición: frecuentemente, rara vez, nunca, incluyendo dimensiones a saber: características sociodemográficas, sobrecarga laboral, relaciones interpersonales en el trabajo y reacciones emocionales frente al enojo de los usuarios.

Se aplicará el cuestionario de Maslach Burnout Inventory, dirigido igualmente a los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios para conocer el nivel de afectación o desgaste profesional que los colaboradores pueden presentar por la exposición a los factores de riesgo. Este cuestionario está compuesto por 22 ítems en forma de afirmaciones sobre sentimientos y aptitudes, que permiten medir los tres aspectos fundamentales del Burnout: cansancio emocional, despersonalización y realización personal.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

González (2017) define la operacionalización de las variables de la siguiente manera: *“consiste en desarrollar los conceptos e indicadores correspondientes a las variables. “Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera como se van a contrastar las variables” (p.39).*

Objetivo Específico	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
<p>Identificar los factores de riesgo más prevalentes que podrían desencadenar el Síndrome Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública.</p>	<p>Factores de riesgo.</p>	<p>- Características sociodemográficas: Sexo, Edad, Estado civil, Número de hijos, Horario de trabajo, Antigüedad laboral, Servicio en el que labora.</p> <p>-Sobre carga laboral: Exceso de trabajo, sobrecarga por poco personal, muchas funciones asignadas, mucha producción por cumplir y muchas personas que atender.</p> <p>-Relaciones interpersonales en el trabajo: jefaturas que se dirigen con</p>	<p>Un factor de riesgo es cualquier rasgo, característica o exposición de un individuo que aumente su probabilidad de sufrir una enfermedad o lesión (OMS).</p>	<p>Escala de medición: Frecuentemente. Rara vez. Nunca.</p>	<p>Encuesta que se aplicará a los colaboradores de la Unidad de Plataforma.</p>

autoritarismo,
se les culpa
por errores en
el trabajo, las
personas del
público le
culpan por no
recibir
respuesta
sobre trámites
solicitados, se
muestran
irritables al no
recibir la
respuesta
esperada etc.

-Reacciones
emocionales
frente al enojo
de los
usuarios:
diferentes
emociones, al
no poder dar
respuestas
oportunas a los
usuarios, le
afecta cómo un
usuario sufre
por no recibir
pagos
salariales, le
afectan los
gritos o
regaños
recibidos por

		los usuarios, le afecta la sobrecarga de trabajo, etc.			
Determinar el nivel de desgaste profesional a través de los tres factores del Síndrome Burnout a saber: cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal.	Síndrome de Burnout	<p>Agotamiento emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se siente emocionalmente agotado por el trabajo. - Se siente cansado al final de la jornada de Trabajo. - Se siente fatigado cuando se levanta por la mañana y tiene que ir a trabajar. - Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo. - Se siente "quemado" por el trabajo. - Se siente frustrado en el trabajo. - Cree que trabaja demasiado. 	Es decir, Maslach y Jackson (1982) definen que el Burnout es un síndrome tridimensional que se desarrolla en profesionales en contacto con usuarios en tres dimensiones: cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal.	<p>Agotamiento emocional: puntuación máxima 54.</p> <p>Despersonalización: puntuación máxima 30.</p> <p>Realización personal: puntuación máxima 48.</p> <p>- Puntuaciones por debajo de 34 son consideradas bajas.</p> <p>- Altas puntuaciones en agotamiento emocional y despersonalización y bajas en realización personal</p>	Cuestionario de Maslach Burnout Inventory, se aplicará a los colaboradores de la Unidad de Plataforma.

		<ul style="list-style-type: none"> -Trabajar directamente con personas le produce estrés. - Se siente acabado. - Despersonalización. -Realización personal. 		<p>diagnostican el síndrome.</p> <p>- La escala se mide según los siguientes rangos:</p> <p>0 = Nunca.</p> <p>1 = Pocas veces al año o menos.</p> <p>2 = Una vez al mes o menos.</p> <p>3 = Unas pocas veces al mes o menos.</p> <p>4 = Una vez a la semana.</p> <p>5 = Pocas veces a la semana.</p> <p>6 = Todos los días.</p> <p>Puntuación de 48 a 168 = riesgo bajo.</p> <p>Puntuación entre 169 a</p>	
--	--	---	--	--	--

				312 = riesgo moderado. Puntuación de 313 (Máx. 432) = riesgo alto.	
Establecer las consecuencias que genera el Síndrome de Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública.	Consecuencias.	<ul style="list-style-type: none"> -Erosión del compromiso. - La erosión de las emociones. - Problemas de ajuste entre la persona y el trabajo. - Problemas para la institución. 	Consecuencia es un suceso o acontecimiento o que deviene o que resulta de otro suceso, es el efecto de un evento, de una elección o de una circunstancia.	Escalas de medición indicadas en la variable N° 1 y N° 2.	<p>Las consecuencias se determinarán a través de la aplicación de:</p> <p>Encuesta que se aplicará a los colaboradores de la Unidad de Plataforma.</p> <p>Cuestionario de Maslach Burnout Inventory, se aplicará a los colaboradores de la Unidad de Plataforma.</p>

<p>Recomendar cómo disminuir los factores de riesgo del Síndrome Burnout en la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública.</p>	<p>Recomendaciones.</p>	<p>Según conclusiones de la investigación.</p>	<p>Recomendación es la acción y la consecuencia de recomendar (sugerir algo, brindar un consejo). Una recomendación, por lo tanto, puede tratarse de una sugerencia referida a una cierta cuestión.</p>	<p>Escalas de medición indicadas en la variable N° 1 y N° 2.</p>	<p>Las recomendaciones se determinarán por medio de las conclusiones obtenidas mediante la aplicación de:</p> <p>Encuesta que se aplicará a los colaboradores de la Unidad de Plataforma.</p> <p>Cuestionario de Maslach Burnout Inventory, se aplicará a los colaboradores de la Unidad de Plataforma.</p>
---	-------------------------	--	---	--	---

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE.

El desarrollo del presente capítulo constituye el análisis de los resultados de la encuesta y el cuestionario, aplicados a los colaboradores de la Gestión de Plataforma del Ministerio de Educación Pública.

El objetivo de aplicar la encuesta es identificar los factores de riesgo más prevalentes que desencadenan el Síndrome de Burnout en los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios.

El objetivo de la aplicación del Cuestionario de Maslach Burnout Inventory es medir el desgaste profesional con base en tres aspectos, a saber, cansancio emocional, despersonalización y realización personal.

4.1.1. Análisis e interpretación de los resultados.

4.1.1.1. Análisis de la Encuesta sobre factores de riesgo aplicada a los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios.

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS.

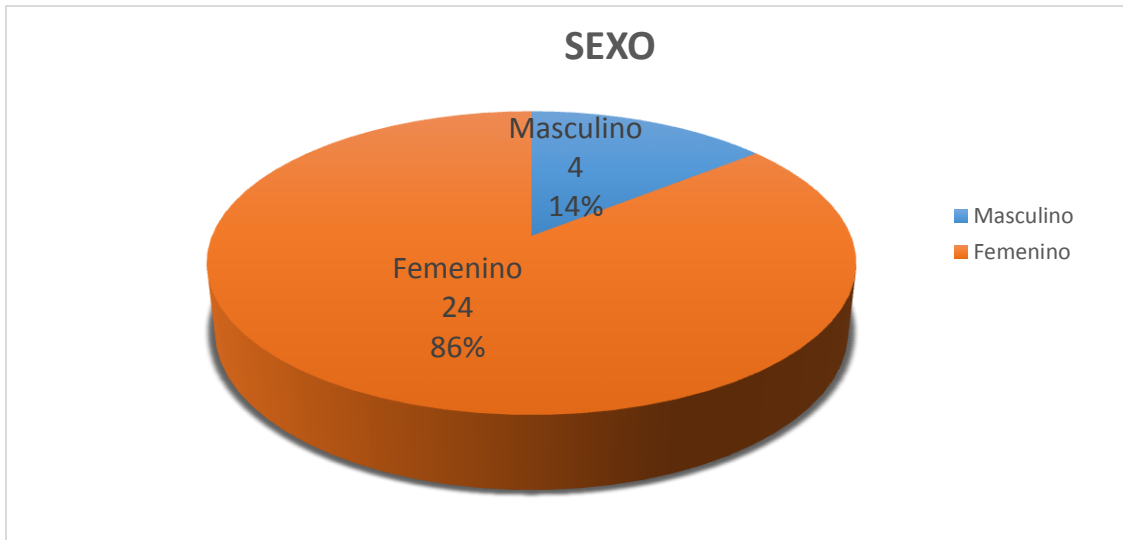
TABLA 1. SEXO

SEXO	
Masculino	4
Femenino	24
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 1. SEXO



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

De las 28 encuestas aplicadas a los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios se observa que el sexo femenino resulta más propenso a verse afectado, ya que representa la mayoría de la población total que conforma la gestión, con un 86%. Las mujeres en promedio son más reactivas a los estímulos negativos y eso las hace más vulnerables a la mayoría de los trastornos que comprometen las emociones.

Oramas Viera. A. (2013), afirma que la presencia de síntomas de estrés y de estrés laboral en el sexo femenino, tradicionalmente se explica por la sobrecarga en los roles extra laborales que colocan en desventaja a esta población trabajadora. La carga doméstica deviene como una condición estresante en la vida cotidiana de la mujer, lo cual obviamente puede tener un mayor efecto.

Además, menciona que las mujeres tienen más agotamiento emocional en comparación con los hombres.

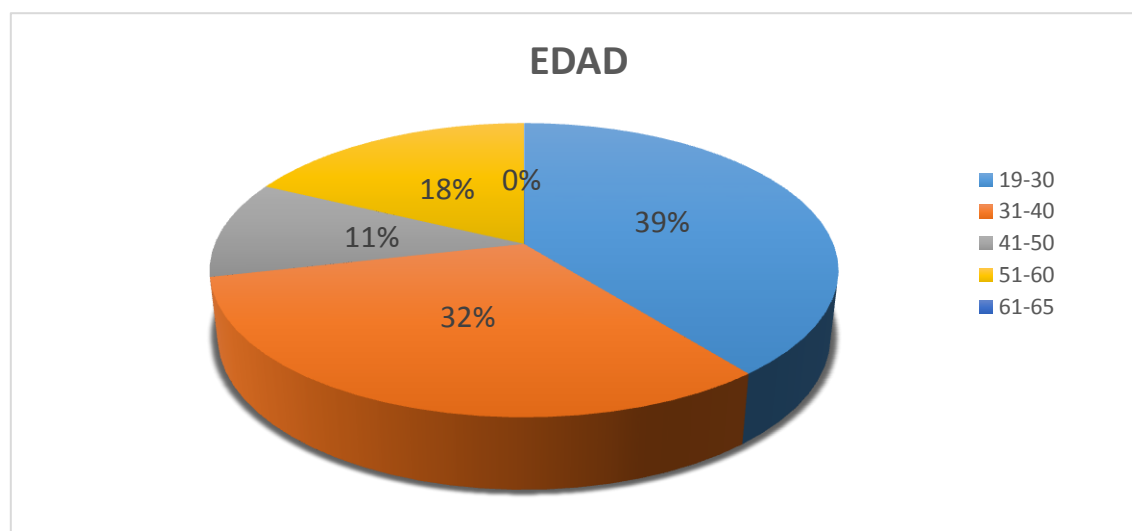
TABLA 2. EDAD

EDAD	
19-30	11
31-40	9
41-50	3
51-60	5
61-65	0
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 2. EDAD



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

De un total de 28 colaboradores a los cuales se les aplicó la encuesta en la Gestión de Plataforma, el 39% representa el grupo de edad entre 19-30 años y el 32% representa a la población entre los 31-40 años, que es la más vulnerable. Es

importante aclarar que la edad como tal, no influye directamente en la presencia o no del síndrome, depende más bien de las experiencias vividas por cada persona y cómo cada uno percibe las circunstancias de la vida y del trabajo. Según la investigación realizada la población con mayor riesgo es de 31 – 40 años de edad ya que en este momento de la vida existe más presión, cuando muchas tienen a su cargo hijos o cónyuges, es decir se suma la carga personal que se lleva en ese momento de la vida más la competencia laboral y ser realmente productivo en el trabajo.

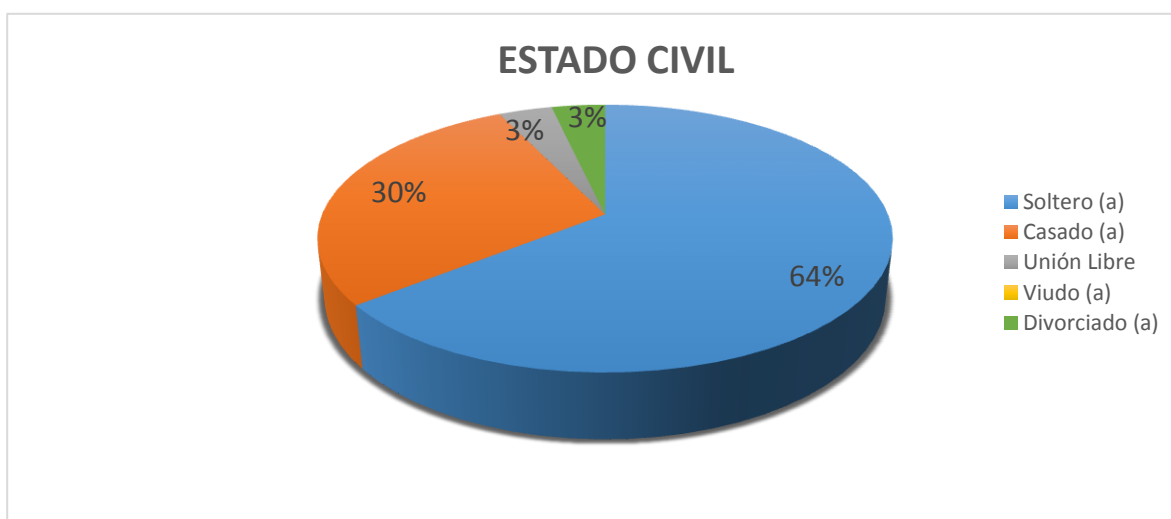
ESTADO CIVIL	
Soltero (a)	18
Casado (a)	8
Unión Libre	1
Viudo (a)	0
Divorciado (a)	1
TOTAL	28

TABLA 3. ESTADO CIVIL

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 3. ESTADO CIVIL



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

Según la encuesta aplicada, el 64% de los colaboradores son solteros, seguido por la población casada que representa el 30% de la población.

La población soltera representa a aquellos que no cuentan con el mayor nivel de responsabilidades en el ámbito familiar, lo cual es ventajoso dado que le permite realizar un trabajo menos estresante, al no tener más responsabilidades o presiones. Sin embargo, es una población que igualmente busca el crecimiento laboral y se ve presionado al tener que ser eficiente y eficaz laboralmente y dar altos niveles de productividad.

Por otra parte, la población casada puede tener mayor estabilidad emocional al vivir con una pareja estable, dado que pueden exteriorizar sentimientos y emociones, recibiendo apoyo de la pareja. Sin embargo, no en todos los casos se da un ambiente positivo en la relación, en algunas ocasiones causa más bien el efecto contrario, y le da a la persona mayor estrés en el aspecto familiar y laboral.

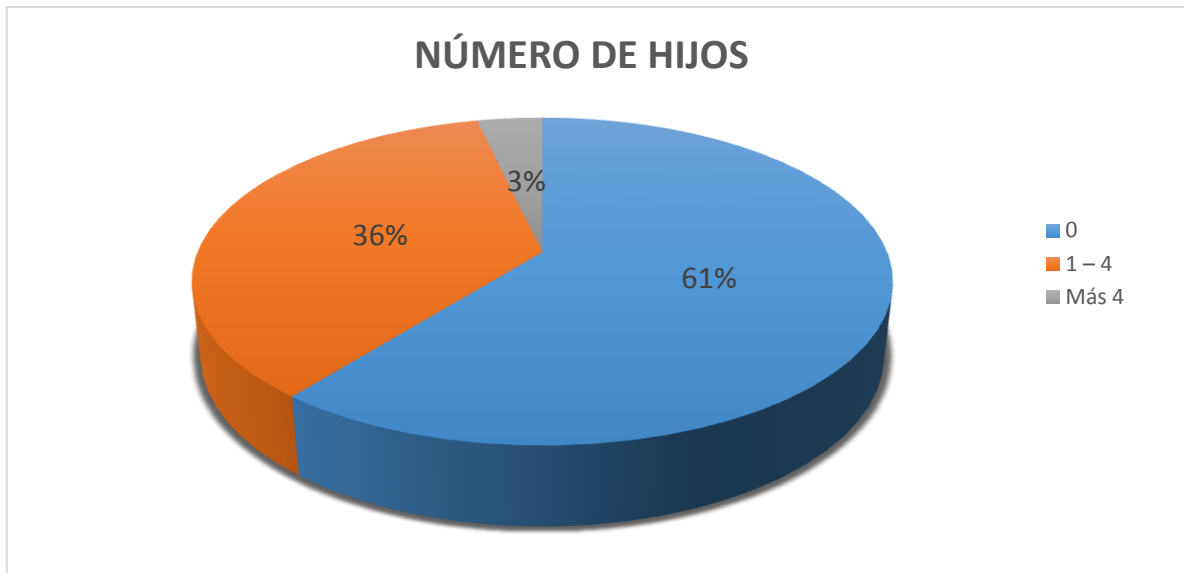
TABLA 4. NÚMERO DE HIJOS

NÚMERO DE HIJOS	
0	17
De 1-4	10
Más de 4	1
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 4. NÚMERO DE HIJOS



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.
Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

De un total de 28 encuestados en la Gestión de Plataforma de Servicios, se determina que la mayoría de la población, un 61%, no tiene hijos, seguido por el 36% con un rango entre 1-4 hijos, y solamente una persona con más de 4 hijos.

Las personas que no tienen hijos presentan menos responsabilidades y por ende menos niveles de estrés familiar. A la vez, cabe mencionar que son personas que, al tener menos responsabilidad familiar, enfocan su mayor atención a su crecimiento profesional y laboral y por ende, enfrentan mayor estrés en su trabajo, por lo demandante que resulta tanto esfuerzo para poder crecer laboralmente.

Por otra parte, aquellas personas que tienen hijos parecen más resistentes ante el Síndrome de Burnout debido a la implicación de la persona con la familia, lo cual hace que tenga mayor capacidad para afrontar los problemas y conflictos emocionales, sin embargo, el hecho de tener hijos implica mayores responsabilidades y preocupación por el bienestar de ellos, mayor cansancio, y

preocupación a nivel económico, lo cual conlleva más horas extras laboradas y mayores cargas de estrés.

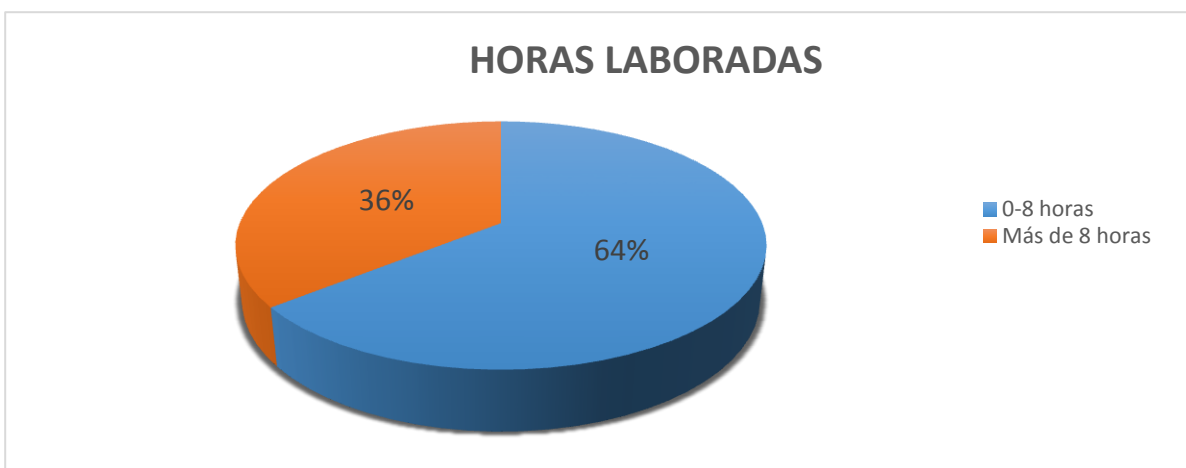
TABLA 5. HORAS LABORADAS

HORAS LABORADAS	
0-8	18
Más de 8 horas	10
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 5. HORAS LABORADAS



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

Del total de la población encuestada, el 64%, 18 personas, laboran ocho horas diarias, que es una jornada diurna ordinaria, y el 36%, diez personas, laboran más de ocho horas realizando horas extras remuneradas.

Un horario de ocho horas diarias de lunes a viernes representa la jornada laboral diurna ordinaria. Es la jornada más conveniente para un trabajador, sin embargo, cabe indicar que es un horario fijo que suele presentar tareas repetitivas provocando que sean monótonas y causen disminución en la productividad y en la

eficiencia y eficacia de las labores desempeñadas. Esto ocasiona poca motivación en el trabajador aumentando al riesgo de originar el Síndrome. Pero son colaboradores que no tienen la posibilidad de obtener mayor remuneración económica, ya que por la falta de presupuesto a nivel gubernamental no se les asignan horas extras por la naturaleza de su puesto y funciones.

Por otra parte, aquellos colaboradores que realizan horas extras, enfocan más de su tiempo en el trabajo, por lo que tienen menos posibilidad de tener actividades recreativas y compartir con la familia, lo cual provoca altos niveles de cansancio, pero proporciona mayor estabilidad económica y la posibilidad de realizar otras labores en las horas extras laboradas.

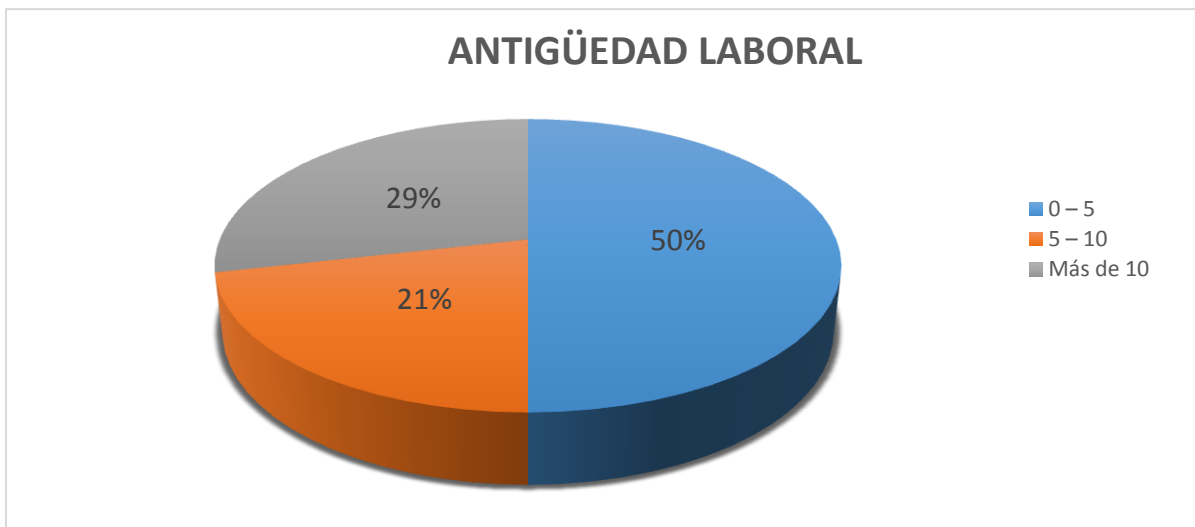
TABLA 6. ANTIGÜEDAD LABORAL

ANTIGÜEDAD LABORAL	
0-5	14
5-10	6
Más de 10	8
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 6. ANTIGÜEDAD LABORAL



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.
Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

De un total de 28 colaboradores encuestados, la antigüedad laboral mayor representada es de 0-5 años con un 50%, seguida por una antigüedad laboral de más de 10 años con el 29%.

Aquellos colaboradores que recién inician su carrera laboral, al no poseer la suficiente experiencia, llegan más fácilmente a presentar ansiedad o temor de cometer errores, por consiguiente, mayor es el riesgo de padecer el Síndrome de Burnout. Además, es el comienzo de construir su carrera profesional en el lugar y poder ser considerado para obtener por mejores puestos, por lo cual su esfuerzo es mayor para mantener la eficiencia y eficacia necesaria para crecer, lo que implica el riesgo de mayores niveles de estrés.

Por otra parte, aquella población con más experiencia laboral se encuentra en mejor condición de afrontar las situaciones estresantes, porque conocen la actitud que poseen los diferentes miembros del equipo y de los usuarios y saben

cómo lidiar con ellos, además está el hecho de que su conocimiento teórico y práctico es más amplio, por lo que pueden actuar ante cualquier circunstancia que se presente. Por otro lado, el tener más años en la Gestión, hace que el resto del personal busque siempre en ellos respuesta a los problemas que podrían surgir durante la jornada de trabajo. Pero a la vez, es importante tomar en cuenta que entre más tiempo laborado mayor puede ser el agotamiento laboral.

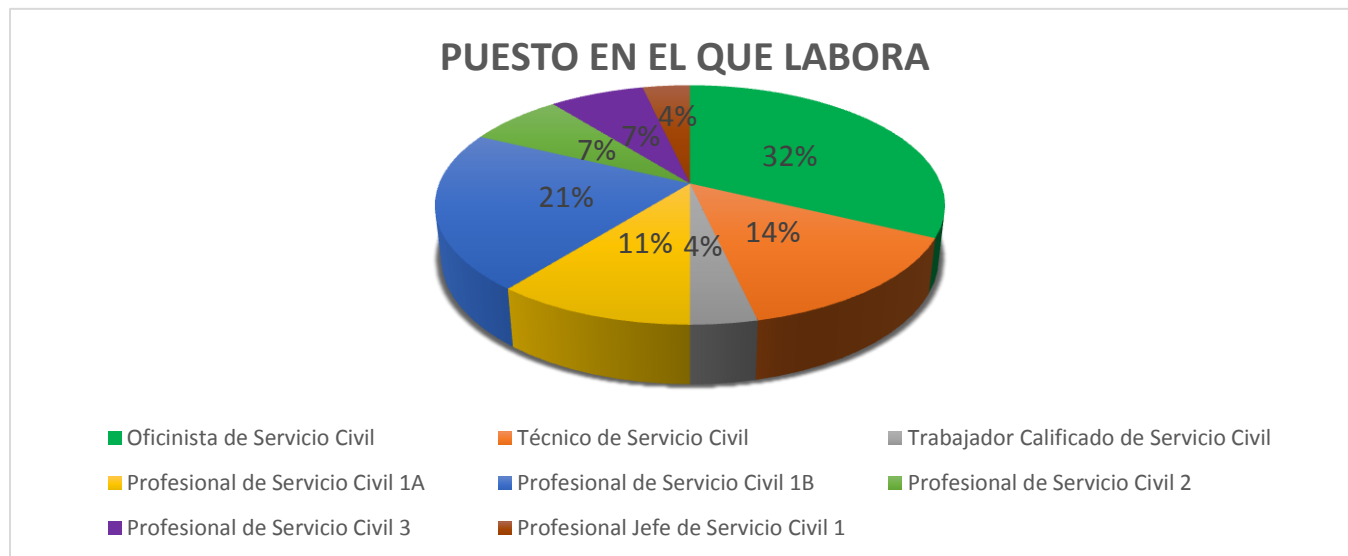
TABLA 7. PUESTO EN EL QUE LABORA

PUESTO EN EL QUE LABORA	
Oficinista de Servicio Civil	9
Técnico de Servicio Civil	4
Trabajador Calificado de Servicio Civil	1
Profesional de Servicio Civil 1A	3
Profesional de Servicio Civil 1B	6
Profesional de Servicio Civil 2	2
Profesional de Servicio Civil 3	2
Profesional Jefe de Servicio Civil 1	1
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 7. PUESTO EN EL QUE LABORA



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

Del total de la población encuestada, el mayor porcentaje, un 32%, representa a aquellos que tienen puesto de oficinista y por ende, el salario más bajo. Seguido por el 21% con puesto de Profesional de Servicio Civil 1B con un salario más estable y recibiendo pago de Carrera Profesional y dedicación exclusiva.

El puesto de oficinista de Servicio Civil está representado generalmente por aquellos colaboradores que no cuentan con una carrera universitaria profesional. Dentro de este grupo se encuentran funcionarios con obligaciones familiares, con hijos y que estudian y deben pagar la universidad, lo que puede ocasionar riesgo de presentar mayores niveles de estrés por la presión económica, además, es la población que mayor cantidad de horas extras realiza, como forma de poder obtener más remuneración salarial y mayor tiempo pasan en su trabajo. Es importante mencionar a aquellos colaboradores que cuentan con una carrera

universitaria y se encuentran laborando en un puesto de oficinista, ocasionando desmotivación al ser profesional y estar desempeñando un puesto que no requiere tener un título universitario y no es reconocido su estudio.

Por otra parte, está la población con puesto profesional, que son colaboradores que cuentan con una carrera universitaria y una remuneración salarial mayor, pero son colaboradores que cuentan con más responsabilidades laborales y por ende, mayor presión que puede desencadenar mayores niveles de estrés, y más preocupación por terminar el trabajo a tiempo y con el profesionalismo requerido.

Es importante aclarar que en la Gestión de Plataforma de Servicios tanto oficinistas como profesionales en general deben dar atención al público, unos con mayor frecuencia que otros.

SOBRECARGA LABORAL.

TABLA 8. TIENE EXCESO DE TRABAJO ASIGNADO

TIENE EXCESO DE TRABAJO ASIGNADO	
Frecuentemente	18
Rara Vez	9
Nunca	1
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 8. TIENE EXCESO DE TRABAJO ASIGNADO



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

De un total de 28 colaboradores encuestados, la mayoría con un 64% indican tener frecuentemente exceso de trabajo.

El Ministerio de Educación Pública es el Ministerio con la planilla gubernamental más extensa, por lo tanto, el exceso de trabajo es una de las principales características en cada Departamento. Además, por la Plataforma de Servicios ingresan todos los reclamos administrativos y recursos de amparos.

Por tanto, por la naturaleza del puesto y de las funciones del colaborador, se asigna mayor cantidad de trabajo por producir, y por ende, se debe dar una producción específica que debe ser reportada como cumplimiento del POA (Plan Operativo Anual). Este es un factor riesgoso para la aparición del Síndrome, por la presión que el nivel de producción conlleva.

TABLA 9. CONSIDERA TENER SOBRECARGA DE TRABAJO POR POCO PERSONAL EN EL TRABAJO.

CONSIDERA TENER SOBRECARGA DE TRABAJO POR POCO PERSONAL EN EL TRABAJO.	
Frecuentemente	15
Rara Vez	9
Nunca	4
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.
Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 9. CONSIDERA TENER SOBRECARGA DE TRABAJO POR POCO PERSONAL EN EL TRABAJO.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.
Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

Del total de la población, el 54% indica tener sobrecarga de trabajo por poco personal. El Ministerio de Educación cuenta con altas cargas de trabajo por tener la planilla gubernamental más, incluye a toda la población docente, administrativa docente, técnica docente y área administrativa, por tanto, el personal nunca es suficiente para el gran volumen de trabajo. Específicamente en la Gestión de Plataforma se cuenta con altas cargas de trabajo en cuanto a

atención al usuario, atención de consultas salariales, de trámites de Carrera Profesional, Anuales y cálculos respectivos etc. Al no poder realizar las labores necesarias esto puede generar sentimientos de frustración e impotencia por no terminar el trabajo a tiempo además genera cansancio por las múltiples actividades que se deben realizar.

TABLA 10. TIENE DEMASIADAS TAREAS QUE DEBE REALIZAR A LA VEZ.

TIENE DEMASIADAS TAREAS QUE DEBE REALIZAR A LA VEZ.	
Frecuentemente	18
Rara Vez	8
Nunca	2
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 10. TIENE DEMASIADAS TAREAS QUE DEBE REALIZAR A LA VEZ.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

Del total de la población encuestada, el 67% indica tener frecuentemente demasiadas tareas que deben realizar a la vez.

Por la gran cantidad de trámites que se deben atender en la Gestión de Plataforma, los colaboradores deben colaborar en la atención de varios trámites a la vez. Esto hace que tengan mayor trabajo durante la jornada laboral, lo que implica un mayor esfuerzo.

TABLA 11. TIENE PRODUCCIÓN ASIGNADA QUE DEBE CUMPLIR POR DÍA LABORAL.

TIENE PRODUCCIÓN ASIGNADA QUE DEBE CUMPLIR POR DÍA LABORAL.	
Frecuentemente	10
Rara Vez	13
Nunca	5
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 11. TIENE PRODUCCIÓN ASIGNADA QUE DEBE CUMPLIR POR DÍA LABORAL.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

Un 46% de la población encuestada indica tener rara vez producción asignada que debe cumplir por día laboral, seguida por un 36% que indica tener frecuentemente producción asignada.

La Gestión de Plataforma de Servicios cuenta con múltiples trámites que debe atender, están los colaboradores encargados directamente y diariamente de la atención al usuario en la Plataforma de Servicios, los cuales no cuentan con una producción asignada de usuarios que deban atender por día laboral, dado que la cantidad de usuarios que requieran atención por día es muy variable. Por otra parte, se encarga de realizar diferentes estudios que son realizados por los analistas, los cuales deben cumplir con una producción de casos asignados por día laboral y por ende, dar un reporte de casos trabajados para cada mes, como cumplimiento del Plan Operativo Anual.

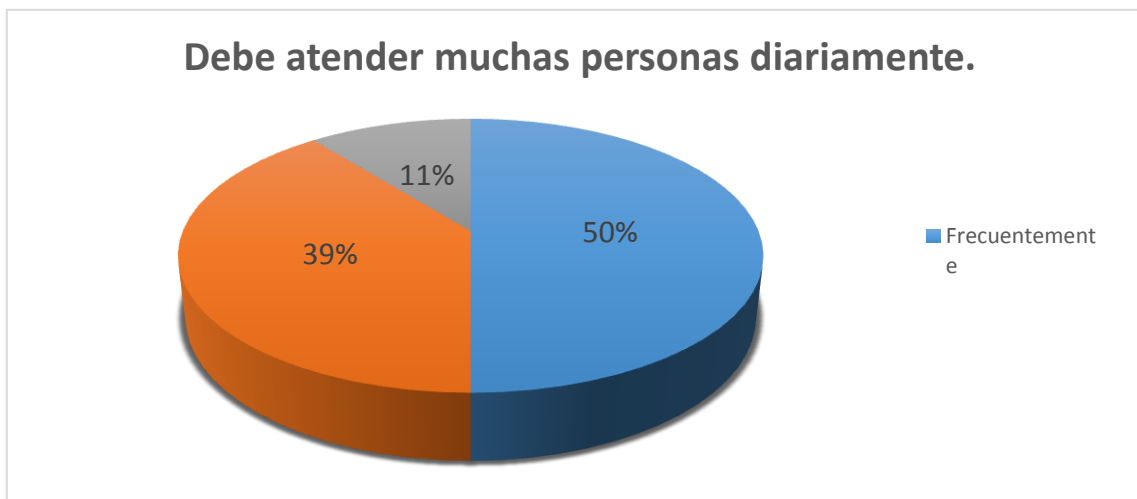
TABLA 12. DEBE ATENDER MUCHAS PERSONAS DIARIAMENTE.

DEBE ATENDER MUCHAS PERSONAS DIARIAMENTE.	
Frecuentemente	14
Rara Vez	11
Nunca	3
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 12. DEBE ATENDER MUCHAS PERSONAS DIARIAMENTE.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP. **Elaborado por:** Ingrid Jiménez Meza.

De 28 colaboradores encuestados, el 50% indican que frecuentemente deben atender muchas personas diariamente.

Como se ha mencionado, la Gestión de Plataforma de Servicios se encarga de dar atención al usuario y recibir los múltiples reclamos sobre trámites administrativos, por tanto, se atienden muchos usuarios por día laboral. Los colaboradores que laboran en la Plataforma atienden público diariamente durante su jornada laboral y los analistas se encargan de realizar estudios y deben también atender a los usuarios de manera menos frecuente, cuando desean que se les explique cómo va algún trámite o el estudio que se le realizó.

RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO.

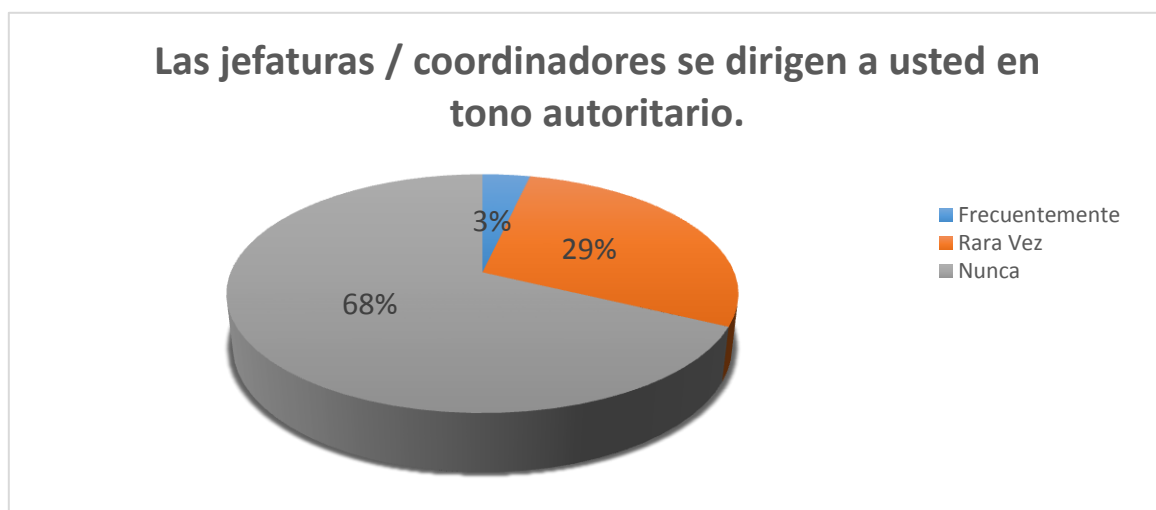
TABLA 13. LAS JEFATURAS / COORDINADORES SE DIRIGEN A USTED EN TONO AUTORITARIO.

LAS JEFATURAS / COORDINADORES SE DIRIGEN A USTED EN TONO AUTORITARIO.	
Frecuentemente	1
Rara Vez	8
Nunca	19
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 13. LAS JEFATURAS / COORDINADORES SE DIRIGEN A USTED EN TONO AUTORITARIO.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

Del total de los encuestados, el 68% indican que nunca sus jefaturas o coordinadores se dirigen a ellos con tono autoritario. Con esto se puede observar que las relaciones interpersonales mantenidas con las jefaturas/coordinadores es buena, sobresale el respeto hacia los colaboradores a la hora de solicitar ayuda en diferentes trámites, existe así, un ambiente de trabajo agradable y de respeto.

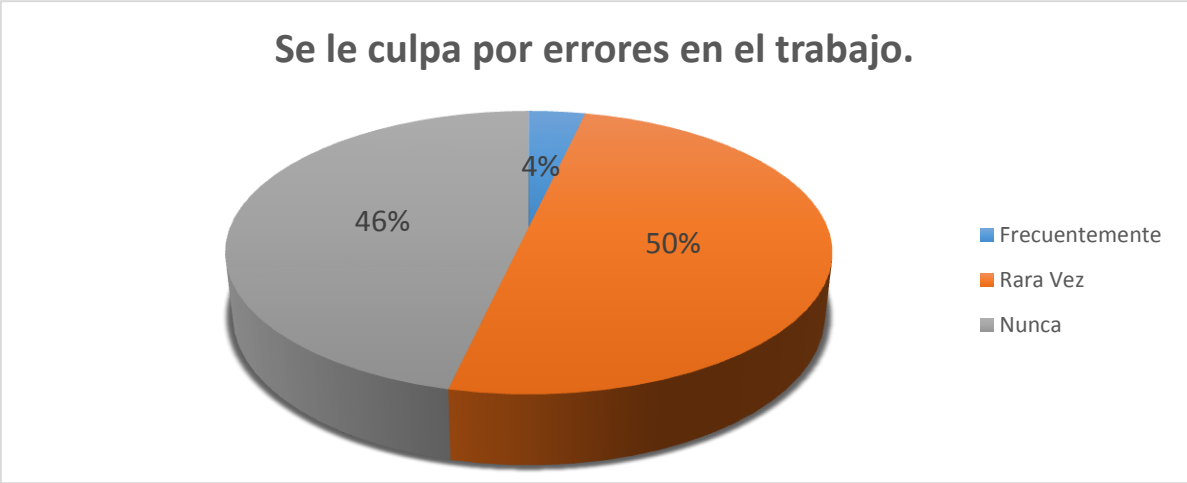
Pero por otra parte, una menor población, un 29%, indican que rara vez se han dirigido a ellos con tono autoritario, lo que puede generar en estos colaboradores tensión que puede influir en el desempeño laboral, como es una población mucho menor, habría que considerar si han existido situaciones de comportamiento que llevan a que las jefaturas/coordinadores hayan necesitado actuar con mayor autoritarismo y firmeza.

TABLA 14. SE LE CULPA POR ERRORES EN EL TRABAJO.

SE LE CULPA POR ERRORES EN EL TRABAJO.	
Frecuentemente	1
Rara Vez	14
Nunca	13
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.
Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 14. SE LE CULPA POR ERRORES EN EL TRABAJO.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.
Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

De un total de 28 encuestados, el 50% indica que rara vez se le culpa por errores en el trabajo, seguido por un 46% que indica que nunca se le culpa por

errores. Los trámites realizados en la Gestión requieren de mucho cuidado y responsabilidad, dado que de ellos depende la situación económica de todos los usuarios que interponen sus reclamos para que se le reconozcan diferentes rubros económicos para pago y aumento salarial. Es por esto que tanto los colaboradores como las jefaturas se encuentran atentos con los trámites y necesidades de los usuarios, y si por algún motivo se cometen errores, cada quién asume su responsabilidad y es corregido, igualmente, cuando los errores son detectados por otros, se comunican entre sí para que el error sea corregido y se aprenda de él. En el caso de colaboradores que se molestan cuando se les hace ver un error existen registros que, si indican que los errores son muy constantes, sus funciones son cambiadas para que puede realizar mejor su trabajo.

Cabe aclarar que la Gestión de Plataforma de Servicios es la encargada de la atención al público, y los usuarios al no comprender la manera en que se le han pagado los rubros salariales o por atraso al dar respuesta a las solicitudes, tienden a culpar a los colaboradores de atención al público cuando no han recibido una respuesta pronta, o la respuesta esperada, o en aquellas situaciones en que a los colaboradores se les escapa de las manos el poderles ayudar.

TABLA 15. LAS PERSONAS DEL PÚBLICO LE CULPAN POR NO RECIBIR RESPUESTA SOBRE LOS TRÁMITES.

LAS PERSONAS DEL PÚBLICO LE CULPAN POR NO RECIBIR RESPUESTA SOBRE LOS TRÁMITES.	
Frecuentemente	11
Rara Vez	7
Nunca	10
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 15. LAS PERSONAS DEL PÚBLICO LE CULPAN POR NO RECIBIR RESPUESTA SOBRE LOS TRÁMITES.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

De un total de 28 encuestados, el 39% indican que frecuentemente las personas del público les culpan por no recibir respuesta sobre los trámites. Anudado a la respuesta de la tabla y el gráfico N°14, los colaboradores de la Gestión de Plataforma al dar atención al público en muchas ocasiones reciben malos tratos, gritos y frustración de los usuarios. Por la gran cantidad de reclamos

que son recibidos por distintos trámites, hay muchas solicitudes atrasadas, por tanto, los usuarios se molestan al no recibir una pronta respuesta y culpa al colaborador de atención al público por no ayudarlo. Esto se convierte en un factor de riesgo importante, dado que es una situación diaria, en la que el colaborador debe lidiar con el enojo y la frustración del usuario, generando también frustración por parte del colaborador al no poderle dar una pronta respuesta.

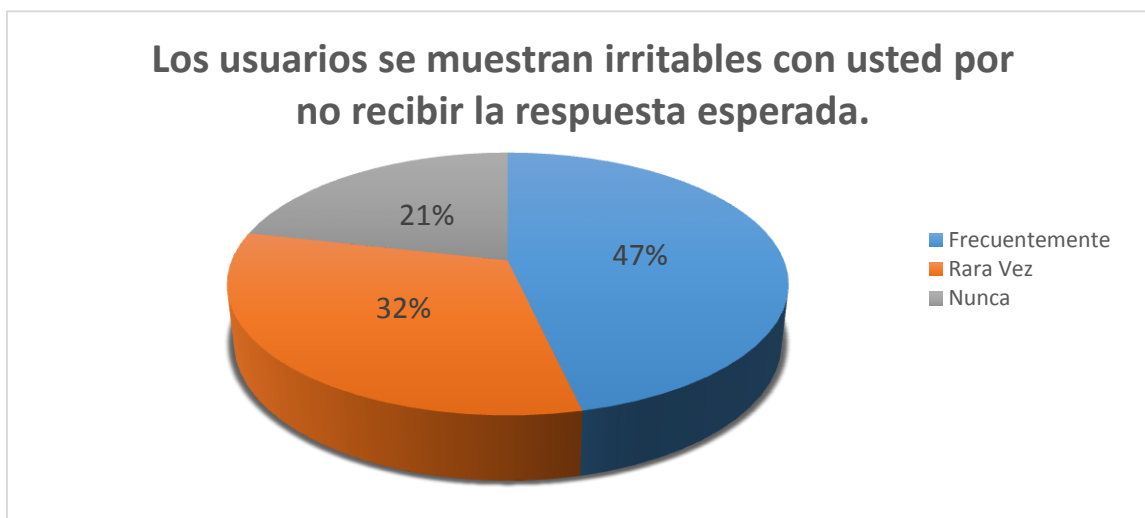
TABLA 16. LOS USUARIOS SE MUESTRAN IRRITABLES CON USTED POR NO RECIBIR LA RESPUESTA ESPERADA.

LOS USUARIOS SE MUESTRAN IRRITABLES CON USTED POR NO RECIBIR LA RESPUESTA ESPERADA.	
Frecuentemente	13
Rara Vez	9
Nunca	6
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 16. LOS USUARIOS SE MUESTRAN IRRITABLES CON USTED POR NO RECIBIR LA RESPUESTA ESPERADA.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

Del total de encuestados, el 47% indican que frecuentemente los usuarios se muestran irritables con ellos por no recibir la respuesta esperada.

La Gestión de Plataforma da atención al público y realiza diferentes estudios sobre reconocimiento de diferentes rubros salariales y atención a consultas sobre problemas salariales. Los usuarios muchas veces no comprenden por qué han recibido menos salario o el aumento del salario por el reconocimiento de rubros salariales no es el que el usuario esperaba y se enoja con el colaborador, o desconocen cuáles son las deducciones que se le aplican a su salario tanto de Ley como deducciones por ahorros, préstamos, entre otros. La población docente, por las condiciones de sus nombramientos reciben el pago de rubros diferentes y según si pertenece a Enseñanza Primaria o Enseñanza Secundaria, poseen nombramientos por lecciones en diferentes Centros Educativos, se les paga de diferentes maneras y por lo complejo de sus

nombramientos les es difícil comprender la forma en que están recibiendo sus salarios y si son correctos o no. Este es otro motivo por el que se presentan a la Plataforma de Servicios con emociones encontradas donde esperan recibir una respuesta.

REACCIONES EMOCIONALES FRENTE AL ENOJO DE LOS USUARIOS.

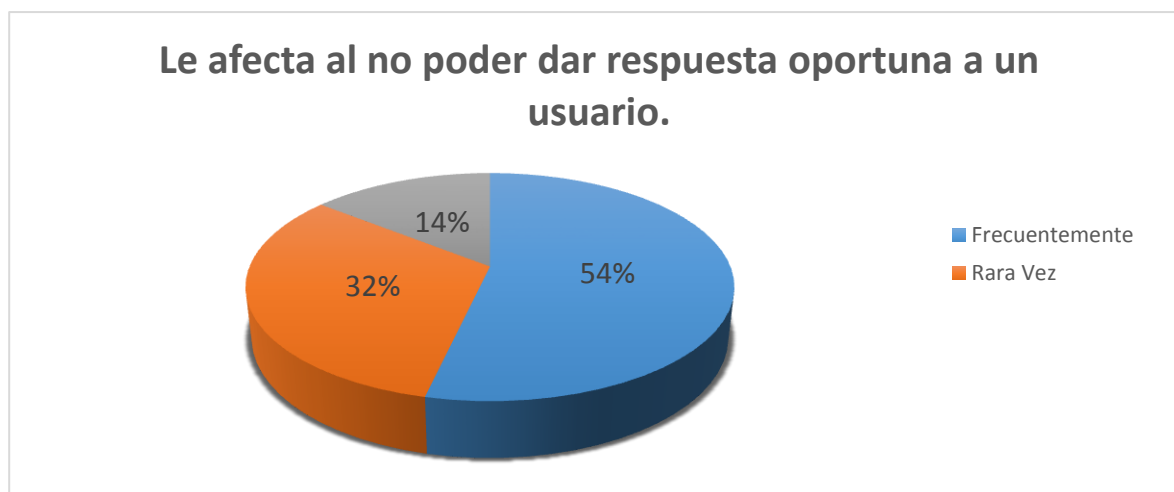
TABLA 17. LE AFECTA AL NO PODER DAR RESPUESTA OPORTUNA A UN USUARIO.

LE AFECTA AL NO PODER DAR RESPUESTA OPORTUNA A UN USUARIO.	
Frecuentemente	15
Rara Vez	9
Nunca	4
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 17. LE AFECTA AL NO PODER DAR RESPUESTA OPORTUNA A UN USUARIO.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

De 28 encuestas aplicadas, los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios a quienes frecuentemente les afecta al no poder dar respuesta oportuna a un usuario, corresponde al 54%. Los colaboradores, por su calidad humana, tienden a sentir compasión al ver que no puede darle una respuesta oportuna y pronta a un usuario, el cual frecuentemente se queja por tener problemas económicos y que no se le da una ayuda pronta para que su salario aumente, el colaborador debe convertirse en ese momento en un apoyo para el usuario enojado y con sentimientos encontrados, tratando de buscar maneras de darle respuestas que le den alivio, consuelo y mayor esperanza de que se les ayudará y todo saldrá bien. Esta situación es un factor presente en los colaboradores diariamente en su ambiente laboral.

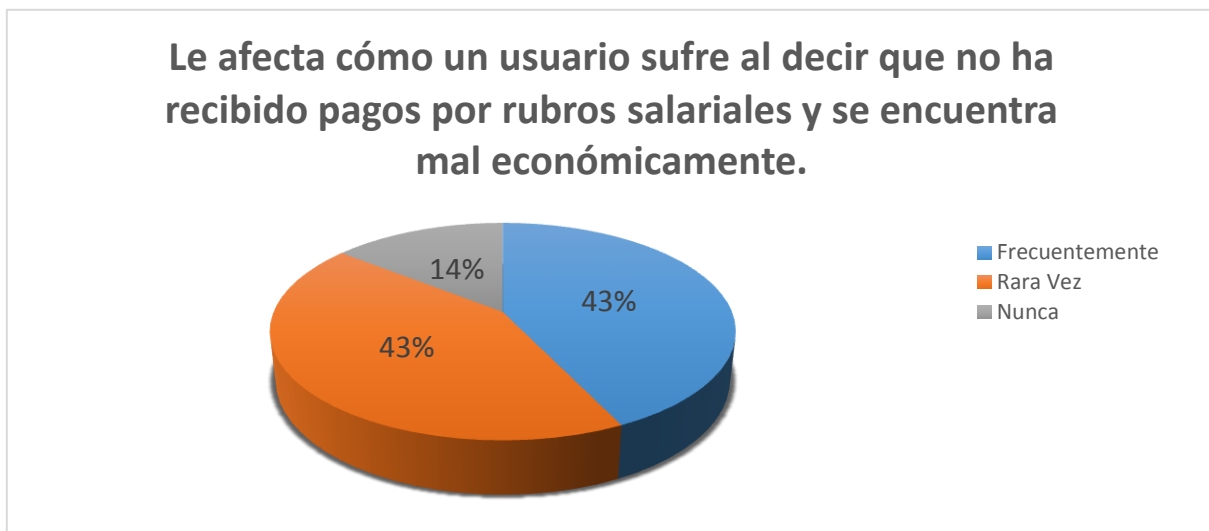
TABLA 18. LE AFECTA CÓMO UN USUARIO SUFRE AL DECIR QUE NO HA RECIBIDO PAGOS POR RUBROS SALARIALES Y SE ENCUENTRA MAL ECONÓMICAMENTE.

LE AFECTA CÓMO UN USUARIO SUFRE AL DECIR QUE NO HA RECIBIDO PAGOS POR RUBROS SALARIALES Y SE ENCUENTRA MAL ECONÓMICAMENTE.	
Frecuentemente	12
Rara Vez	12
Nunca	4
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 18. LE AFECTA CÓMO UN USUARIO SUFRE AL DECIR QUE NO HA RECIBIDO PAGOS POR RUBROS SALARIALES Y SE ENCUENTRA MAL ECONÓMICAMENTE.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

Del total de los encuestados, el 43% indican que frecuentemente les afecta ver a un usuario sufrir al decir que no ha recibido pagos por los rubros salariales y se encuentra mal económicamente, y otro 43% indican que rara vez les afecta.

Como se ha mencionado anteriormente, la Gestión de Plataforma de Servicios se encarga de dar atención a problemas salariales y reconocimientos de diferentes rubros para aumento salarial. Por la gran cantidad de trámites que tiene el Ministerio de Educación, en ocasiones los nombramientos son digitados en los sistemas para pagos de forma tardía por lo cual no entran a tiempo en las planillas correspondientes y se les paga en planillas siguientes de forma retroactiva, pero el usuario espera ver sus quincenas depositadas y las necesita para subsistir y salir adelante con sus familias, por lo cual se apersonan a la plataforma de servicios muy frustrados al no poder pagar sus deudas y por lo general los funcionarios del MEP tienden a endeudarse mucho por las facilidades que se les da para sacar

préstamos. Por otra parte, están a la espera que se les reconozcan aquellos rubros que les aumentará sus salarios, e igualmente por la acumulación de trabajo no se le da pronta respuesta al usuario. Específicamente es la Plataforma de Servicios la que se encarga de recibir todos los reclamos y quejas del usuario, por lo que el colaborador de atención al público se enfrenta constantemente a esta situación.

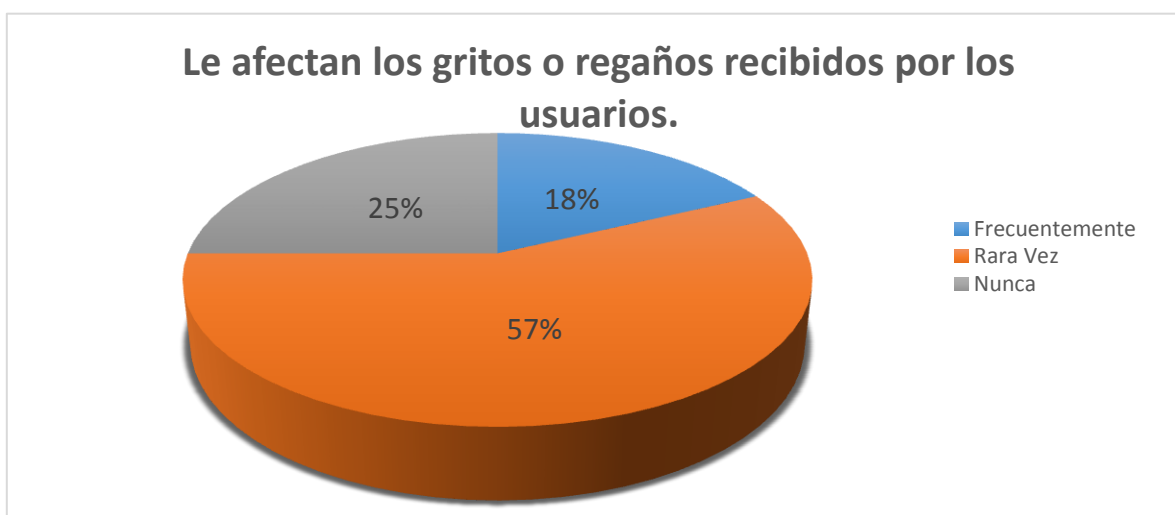
TABLA 19. LE AFECTAN LOS GRITOS O REGAÑOS RECIBIDOS POR LOS USUARIOS.

LE AFECTAN LOS GRITOS O REGAÑOS RECIBIDOS POR LOS USUARIOS.	
Frecuentemente	5
Rara Vez	16
Nunca	7
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 19. LE AFECTAN LOS GRITOS O REGAÑOS RECIBIDOS POR LOS USUARIOS.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

De un total de 28 encuestados, el 57% indican que rara vez le afectan los gritos o regaños recibidos por los usuarios. Los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios reciben a los usuarios que deben realizar reclamos y consultas. Al enfrentarse frecuentemente al público reciben gritos y regaños de usuarios frustrados y molestos. El colaborador, por su responsabilidad laboral de darle un buen trato al usuario, debe aprender a enfrentarse a las emociones del usuario y a lidiar diariamente con esta situación. Sin embargo, es un factor de riesgo que está presente diariamente. El colaborador que tiene más experiencia laboral aprende a darle atención apropiada a esta situación, sin embargo, son colaboradores que han estado mayor tiempo expuestos a los gritos y regaños de los usuarios, por otra parte, el colaborador con menos experiencia se encuentra en un proceso de adaptación a la situación y de capacitación para poder enfrentarse adecuadamente al usuario.

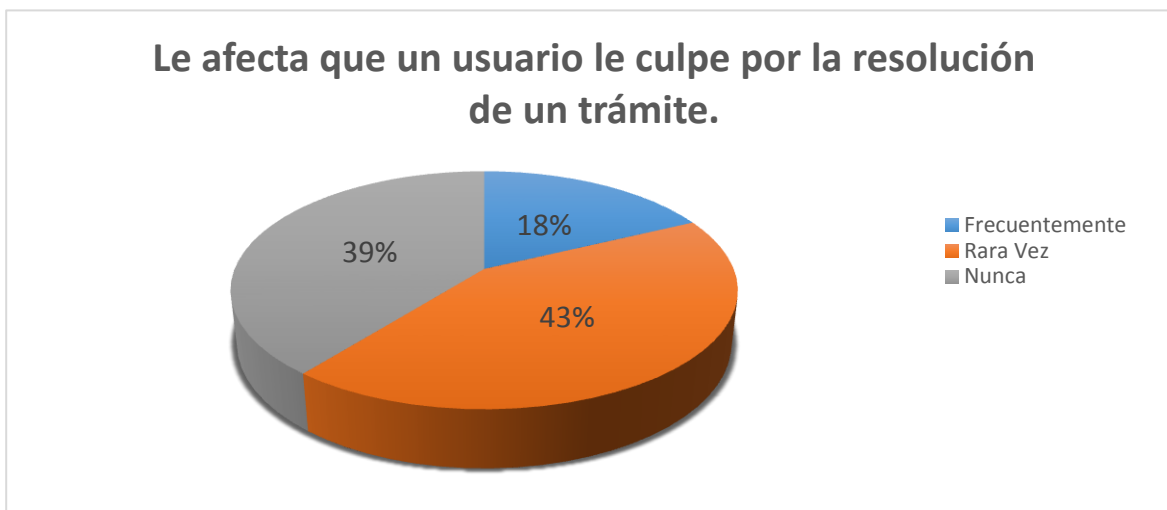
TABLA 20. LE AFECTA QUE UN USUARIO LE CULPE POR LA RESOLUCIÓN DE UN TRÁMITE.

LE AFECTA QUE UN USUARIO LE CULPE POR LA RESOLUCIÓN DE UN TRÁMITE.	
Frecuentemente	5
Rara Vez	12
Nunca	11
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 20. LE AFECTA QUE UN USUARIO LE CULPE POR LA RESOLUCIÓN DE UN TRÁMITE.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

Del total de encuestados, el 43% indica que rara vez le afecta que un usuario de culpe por la resolución de un trámite. Los funcionarios, por la complejidad de los trámites y la responsabilidad que conlleva, realizan su trabajo con profesionalismo y apegándose a las leyes y reglamentos estipulados para realizar el estudio de reconocimiento de un rubro salarial, por lo cual, aunque un usuario se moleste por la resolución del trámite el colaborador sabe que ha realizado su trabajo adecuadamente y respetado lo estipulado. Sin embargo, debe enfrentarse al usuario y darle explicación de dicha resolución, y en muchas ocasiones el usuario no llega a comprender el porqué de dicho resultado.

TABLA 21. LE AFECTA VER A UN USUARIO LLORAR POR FRUSTRACIÓN POR NO RECIBIR RESPUESTAS RÁPIDAS Y OPORTUNAS A SUS SOLICITUDES.

LE AFECTA VER A UN USUARIO LLORAR POR FRUSTRACIÓN POR NO RECIBIR RESPUESTAS RÁPIDAS Y OPORTUNAS A SUS SOLICITUDES.	
Frecuentemente	12
Rara Vez	11
Nunca	5
TOTAL	28

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.
Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 21. LE AFECTA VER A UN USUARIO LLORAR POR FRUSTRACIÓN POR NO RECIBIR RESPUESTAS RÁPIDAS Y OPORTUNAS A SUS SOLICITUDES.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.
Elaborado por: Ingrid Jiménez Meza.

El 43% de la población encuestada indican que frecuentemente les afecta ver a un usuario llorar por frustración por no recibir respuestas rápidas y oportunas a sus solicitudes. En muchas ocasiones por la gran frustración que presentan los

usuarios, los lleva a caer en llanto frente al colaborador, el cual por su calidez de ser humano debe darle soporte al usuario en ese momento y tratar de darle una respuesta que le ayude a controlarse y a sentirse mejor. Es una situación que se da menos frecuente pero que en ocasiones se debe atender y saber cómo darle contención al usuario.

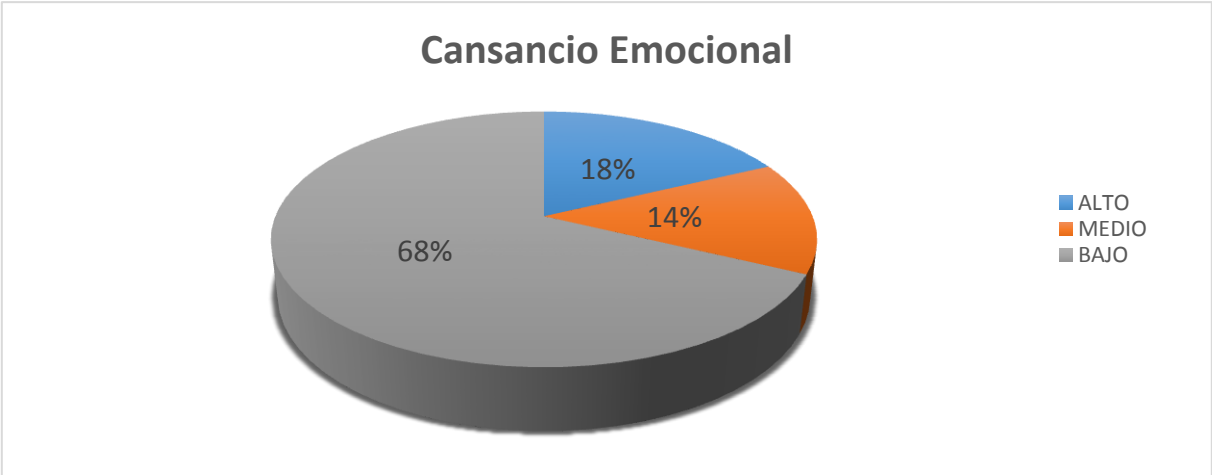
4.1.1.2. Análisis del Cuestionario Maslach Burnout Inventory (Síndrome Burnout) aplicada a los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios.

CANSANCIO EMOCIONAL	
ALTO	5
MEDIO	4
BAJO	19
TOTAL	28

TABLA 22. CANSANCIO EMOCIONAL

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.
Aplicado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 22. CANSANCIO EMOCIONAL.



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Aplicado por: Ingrid Jiménez Meza.

De los 28 cuestionarios aplicados a los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios, se evidencia que el 68% presenta un nivel bajo de agotamiento emocional. La sub-escala de agotamiento emocional permite valorar si la persona se encuentra exhausta emocionalmente por las demandas que implica el trabajo, volara también si existe pérdida progresiva de energía, desgaste y agotamiento. Según la medición del cuestionario Maslach Burnout niveles altos en esta sub-escala definen la presencia del síndrome. En este caso se evidencia que la mayoría, el 68%, muestran un nivel bajo de agotamiento emocional, lo que conlleva a que la mayoría de encuestados no muestran peligro de presentar agotamiento emocional por causa del trabajo, seguido por el 18% que indica un nivel alto de agotamiento emocional, lo que determina la presencia del Síndrome en este factor.

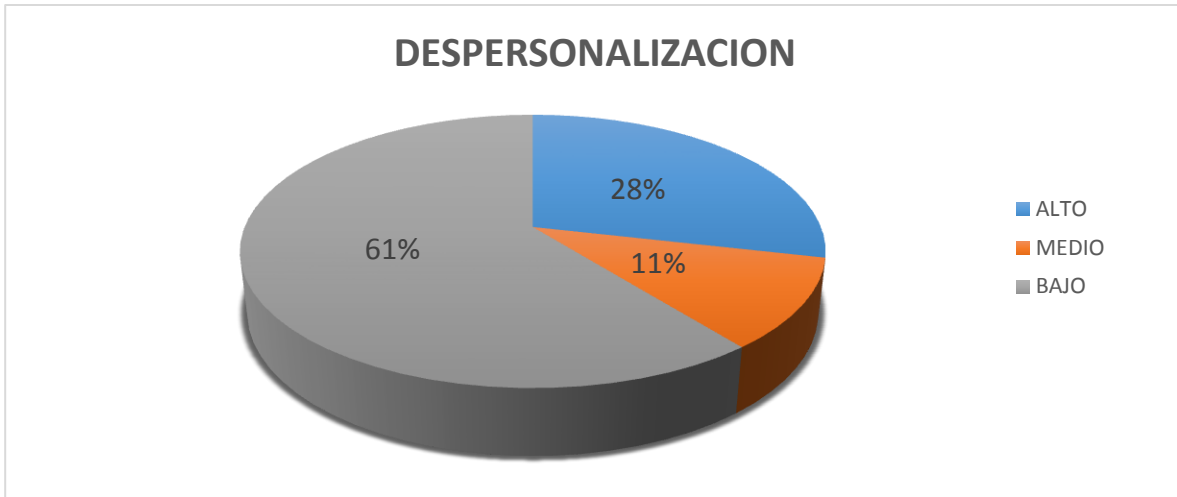
TABLA 23. DESPERSONALIZACIÓN

DESPERSONALIZACIÓN	
ALTO	8
MEDIO	3
BAJO	17
TOTAL	28

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Aplicado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 23. DESPERSONALIZACIÓN



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Aplicado por: Ingrid Jiménez Meza.

De 28 cuestionarios aplicados, los colaboradores de la Gestión de Plataforma que experimentan un nivel bajo de despersonalización representan el 61%. La sub-escala de despersonalización valora si existen actitudes de frialdad, tratos distantes hacia los usuarios o compañeros y distanciamiento frente a los problemas. Según la medición del cuestionario Maslach Burnout, niveles altos en esta sub-escala definen la presencia del síndrome. En este caso la mayoría de la población, el 61%, muestran un nivel bajo de despersonalización, lo que conlleva a que la en la mayoría de la población estudiada, esta no tenga gran relevancia. Seguido por el 28% que indica el nivel alto de despersonalización, lo que determina la presencia del Síndrome en este factor.

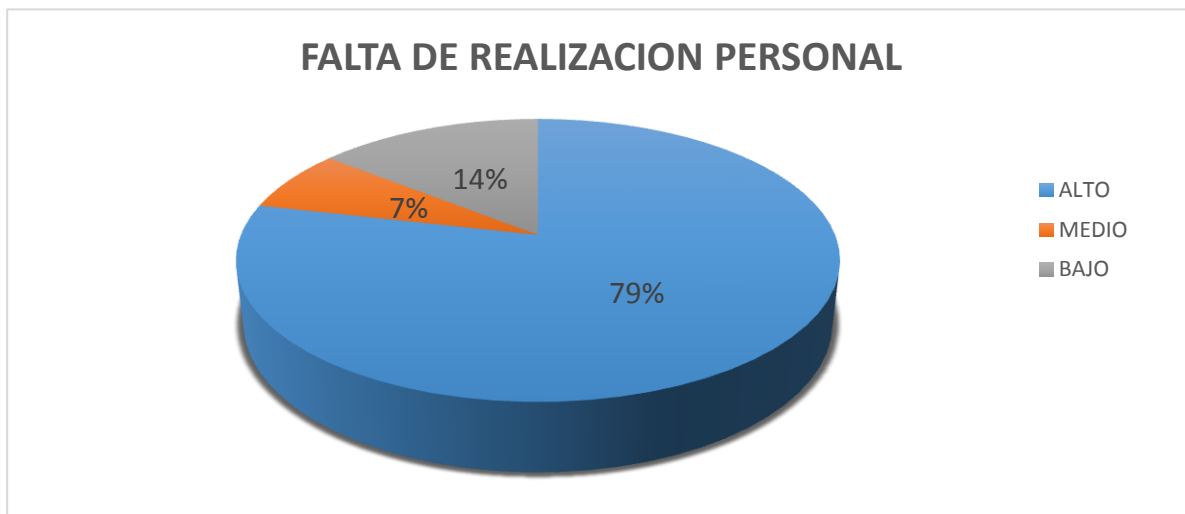
TABLA 24. FALTA DE REALIZACIÓN PERSONAL

FALTA DE REALIZACIÓN PERSONAL	
ALTO	22
MEDIO	2
BAJO	4
TOTAL	28

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Aplicado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 24. FALTA DE REALIZACIÓN PERSONAL.



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Aplicado por: Ingrid Jiménez Meza.

De 28 cuestionarios aplicados a los colaboradores de la Gestión de Plataforma, la realización personal se presentó con un nivel alto que corresponde a un 79%. La sub-escala de realización personal valora la existencia o no de baja eficacia laboral o profesional, si existe la sensación de no hacer adecuadamente las tareas y ser incompetente en la solución de las dificultades del trabajo. Además, mide las respuestas negativas hacia sí mismos y hacia el trabajo, la presencia de manifestaciones depresivas, moral baja y descenso en la productividad. Según la medición del cuestionario Maslach Burnout niveles bajos

en esta sub-escala definen la presencia del síndrome. En este caso la mayoría de la población, el 79%, muestran un nivel alto de realización personal, lo que conlleva a que la falta de realización personal en la mayoría de la población estudiada no tiene gran relevancia. Seguido por el 14% que indica el nivel bajo con falta de realización personal, lo que determina la presencia del Síndrome en este factor.

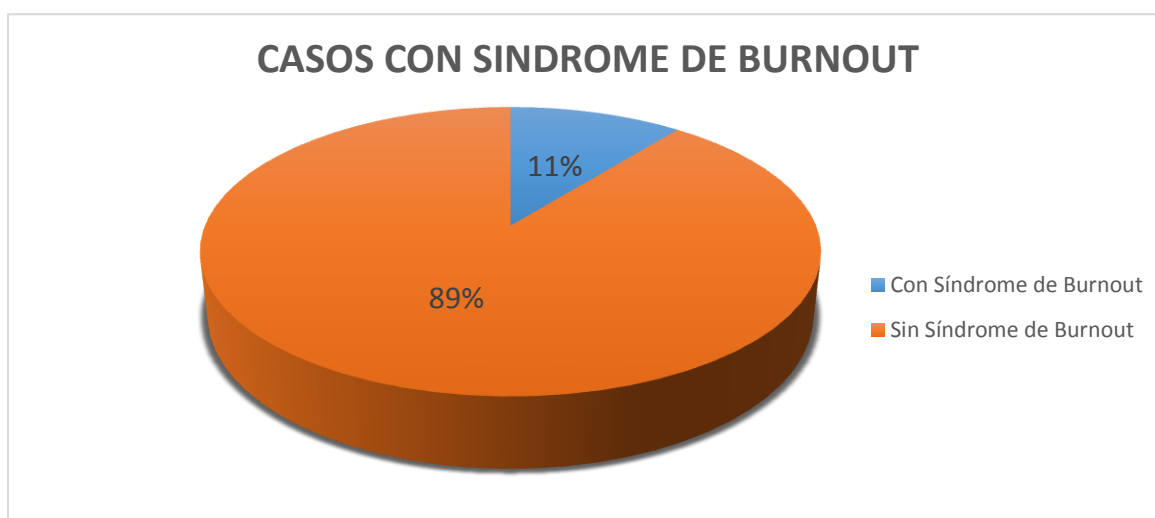
TABLA 25. CASOS CON SÍNDROME DE BURNOUT

CASOS CON SÍNDROME DE BURNOUT	
Con Síndrome de Burnout	3
Sin Síndrome de Burnout	25
TOTAL	28

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Aplicado por: Ingrid Jiménez Meza.

GRÁFICO 25. CASOS CON SÍNDROME DE BURNOUT.



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Aplicado por: Ingrid Jiménez Meza.

La presencia del Síndrome de Burnout según los criterios definidos por Maslach, fue de tres casos de los 28 encuestados que representó el 11%, es decir

los casos en los que coincidieron un nivel alto de agotamiento emocional, nivel alto de despersonalización y nivel bajo de realización personal.

4.1.1.3. Omisiones de marca registradas en la Gestión de Plataforma de Servicios.

TABLA 26. OMISIONES DE MARCA REGISTRADAS EN LA GESTIÓN DE PLATAFORMA DE SERVICIOS EN LOS ÚLTIMOS TRES MESES

OMISIONES DE MARCA REGISTRADAS EN LA GESTIÓN DE PLATAFORMA DE SERVICIOS EN LOS ÚLTIMOS TRES MESES.	
Por Incapacidades.	8
Por llegadas tardías, salidas anticipadas y ausencias.	99
TOTAL DE OMISIONES	107

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Plataforma de Servicios, MEP.

Aplicado por: Ingrid Jiménez Meza.

Según el Sistema de Marcas del Ministerio de Educación Pública, se presentan las omisiones de marcas de los últimos tres meses, las cuales son reportadas en el sistema como incapacidades u omisiones de marcas de llegadas tardías, salidas anticipadas y ausencias. Cabe indicar que en el apartado de anexos se adjunta el registro de marcas descargado en el que se reflejan las fechas de las omisiones, la hora de marca de entradas o salidas o si no se registra marca de entrada y salida.

**CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.

Con base en el análisis realizado en esta investigación, se concretan las siguientes conclusiones, que derivan directamente del primer objetivo general de estudio: *Determinar los factores de riesgo asociados al Síndrome Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, en el segundo semestre 2018.* En relación con este objetivo, se concluye que los factores de riesgo, sobrecarga laboral, relaciones interpersonales en el trabajo y reacciones emocionales, son los más propensos a desencadenar rasgos y síntomas del Síndrome de Burnout en los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios.

Mediante el trabajo de campo realizado en el presente trabajo final, se alcanzan los objetivos específicos y se establecen las siguientes conclusiones:

5.1.1. Objetivo específico: Identificar los factores de riesgo más prevalentes que podrían desencadenar el Síndrome Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública.

En relación con este objetivo se llega a las siguientes conclusiones:

- Las características sociodemográficas presentadas por los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios demuestran que son las mujeres las más expuestas a padecer el Síndrome, aquellas casadas con hijos en una edad entre 31 y 40 años, y aquellas que laboran más de ocho horas diarias, ya que en este momento de la vida se combina una exigencia

personal en la que muchas tienen responsabilidades con sus hijos y pareja y dedican más tiempo al trabajo, ya sea porque se encuentran en puestos menores como oficinistas y deben realizar muchas horas extras para completar su salario o aquellas que son profesionales y tienen mayores responsabilidades laborales.

- El talento humano que provee la institución no es suficiente para el desarrollo del nivel de sobrecarga de trabajo existente y provoca que los colaboradores presenten sobrecarga laboral, tienen exceso de trabajo asignado, sobrecarga de trabajo por poco personal, demasiadas tareas que deben realizar a la vez y dar atención a muchos usuarios diariamente.
- En lo que respecta a las relaciones interpersonales, existen entre colaboradores - jefaturas/coordinadores y colaboradores – usuarios. Se determina que por parte de los colaboradores – jefaturas/coordinadores durante la relación laboral, existe un trato adecuado y una buena comunicación. Pero a nivel de la relación con colaboradores – usuarios en ocasiones los últimos culpan a los colaboradores por no recibir respuestas rápidas sobre los trámites y se muestran irritables y enojados por no recibir las respuestas esperadas.
- En relación con el factor de riesgo, reacciones emocionales frente al enojo de los usuarios, se determina que frecuentemente se presentan

sentimientos afectivo-emotivos por la relación existente entre colaboradores – usuarios, dado que se involucran sentimientos que afectan a los colaboradores cuando no logran dar las respuestas oportunas a los usuarios, así como ver que un usuario sufre al decir que no está recibiendo pago por rubros salariales y que se encuentran mal económicamente, además, les afecta ver a un usuario llorar por frustración por no recibir respuestas rápidas y oportunas a sus solicitudes lo que genera conductas sobreprotectoras, y, por otra parte, escuchar gritos y regaños de los usuarios.

5.1.2. Objetivo específico: Determinar el nivel de desgaste profesional a través de los tres factores del Síndrome Burnout a saber: cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal.

En relación con este objetivo se llega a las siguientes conclusiones:

- Según el factor cansancio emocional, se determina que la mayoría de los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios, muestran un nivel bajo de desgaste de agotamiento emocional, lo que conlleva a que la mayoría de encuestados no muestran peligro de presentar agotamiento emocional por causa del trabajo, seguido por los colaboradores que indican el nivel alto de agotamiento emocional, con una exposición diaria ante los estresores del ambiente laboral, con un agotamiento emocional que disminuye sus niveles afectivos y facilita la disminución de energía.

- Según el factor despersonalización, se determina que la mayoría de los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios, muestran un nivel bajo de despersonalización, lo que conlleva a que en la mayoría de la población, esta no tenga gran relevancia, seguidos por aquellos que indican el nivel alto de despersonalización, en el ámbito conductual, son colaboradores que han desarrollado actitudes y sentimientos negativos, conductas de cinismo e insensibilidad hacia los usuarios o compañeros, perdiendo el lado humano en el trabajo.
- Según el factor falta de realización personal, se determina que la mayoría de los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios, muestran un nivel alto de realización personal, lo que conlleva a concluir que el personal, en la mayoría de la población estudiada, no tenga gran relevancia, seguido por aquellos que muestran el nivel bajo con desgaste por falta de realización personal. Son colaboradores que al estar ejerciendo su profesión o ciertas tareas por cierto tiempo, no están obteniendo los resultados esperados lo que les ocasiona insatisfacción laboral.
- Mediante la escala de medición del Cuestionario de Maslach Burnout Inventory se determina la presencia del Síndrome de Burnout en tres colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios. Son los casos en los que coincidieron un nivel alto de agotamiento emocional, nivel alto de despersonalización y nivel bajo de realización personal, además existe la

presencia de rasgos y síntomas según los tres factores en los demás colaboradores que se encuentran expuestos a padecer el Síndrome.

5.1.3. Establecer las consecuencias laborales que genera el Síndrome de Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública.

- Se determina en los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios consecuencias que impactan a nivel laboral y que son generadas por la influencia directa de los tres factores del Síndrome de Burnout analizados (cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal), tales como la disminución en la producción tanto en cantidad como en calidad, mayor índice de errores, falta de cooperación entre los compañeros, disminución de la empatía y distanciamiento afectivo hacia compañeros o usuarios, aumento de rotación de personal por aumento de peticiones de cambio de puestos, aumento de ausentismo, de incapacidades y llegadas tardías.
- Según los registros de omisiones de marca, se determina que en los últimos tres meses los colaboradores de la Gestión de Plataforma de servicios presentan una mayor cantidad de omisiones por llegadas tardías, salidas anticipadas y ausencias, seguido por un menor número de incapacidades.

5.2 Recomendaciones.

Con base en las conclusiones establecidas que derivan directamente de cada objetivo, se concretan las siguientes recomendaciones que se consideran como beneficio tanto para el colaborador como para la Gestión:

5.2.1. Objetivo específico: Identificar los factores de riesgo más prevalentes que podrían desencadenar el Síndrome Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública.

Según las conclusiones derivadas del primer objetivo se recomienda lo siguiente:

- Ofrecer mayor espacio a las mujeres que conforman las Gestión y que tienen más responsabilidades, ya sea por ser madres o estudiantes, otorgándoles con mayor facilidad permisos para asistir a actividades o citas médicas con sus hijos, o permisos para asistir a clases o implementar con mayor facilidad, los horarios escalonados.
- En relación con la sobrecarga laboral, se recomienda realizar un estudio de tiempos y movimientos para determinar si es factible la aplicación de una reestructuración de funciones con el objeto de disminuir las cargas de trabajo, de obtener mejores resultados de desempeño y otorgarles la oportunidad a los colaboradores para aprender nuevas tareas, crecer profesionalmente, ofrecer una motivación constante y evitar las tareas repetitivas.

- En cuanto a las relaciones entre colaboradores y usuarios, así como en las reacciones emocionales frente al enojo de los usuarios, se recomienda impartir, de forma más continua, programas de capacitación de atención al usuario, con el objeto de otorgar técnicas de afrontamiento, de normalizar y promover el desarrollo de los colaboradores, para crear una cultura positiva entre colaborador y usuario.
- Se recomienda otorgar espacios de convivencia grupal entre jefaturas/coordinadores y colaboradores como objeto de reflexión, para que todos se puedan expresar y se dé la “lluvia de ideas” para afrontar las diferentes situaciones con los usuarios y puedan compartir y aprender de las experiencias diarias, y a la vez las jefaturas/coordinaciones puedan estar enterados de las opiniones, percepciones y necesidades de sus colaboradores.

5.2.2. Objetivo específico: Determinar el nivel de desgaste profesional a través de los tres factores del Síndrome Burnout a saber: cansancio emocional, despersonalización y falta de realización personal.

Según las conclusiones derivadas del segundo objetivo, se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda encuestar a los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios, para determinar si se encuentran interesados en la

implementación de actividades fuera de la jornada laboral, que puedan ayudar a disminuir el cansancio emocional, físico y mental y fomentar el estado de bienestar, e indiquen cuáles actividades o deportes les gustaría que sean implementadas, se puede hacer uso de las mismas instalaciones para facilitar de los colaboradores.

- Se recomienda impartir talleres de habilidades blandas, con temas como el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la gestión efectiva del tiempo, manejo del estrés, liderazgo y comunicación asertiva, con el objeto de que los colaboradores obtengan herramientas para poder resolver inconvenientes, afrontar los problemas, enfrentar positivamente la jornada laboral y a la vez fortalecer la parte emocional y las relaciones interpersonales.
- Se recomienda a las jefaturas/coordinadores establecer estrategias dirigidas a mejorar la motivación laboral y la satisfacción laboral del colaborador para mejorar el nivel de ellos, implementando incentivos no económicos que permitan motivar al colaborador y hacerle sentir valioso y eficiente.

- Se recomienda a la Institución promover campañas de prevención del Síndrome de Burnout reforzando temas como el control del estrés, la autoestima y el control emocional.

5.2.3. Objetivo específico: Establecer las consecuencias laborales que genera el Síndrome de Burnout en los colaboradores de la Unidad de Plataforma de Servicios del Ministerio de Educación Pública.

Según la conclusión derivada del tercer objetivo, se recomienda lo siguiente:

- A los tres colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios que presentan el Síndrome de Burnout asistir a terapia psicológica en el Departamento de Salud del Ministerio de Educación Pública, o en su defecto, asistir a terapia psicológica privada, para la resolución de conflictos laborales, personales y familiares que estén desencadenando el Síndrome, así como atacar las consecuencias que causa directamente el Síndrome (en los aspectos físico, psicológico e institucional).

BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA

Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 12ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S y Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. 15 ed. México. Ed: Pearson Educación.

Hernández, S. (2012). *Administración*. 3a. ed. México. Ed: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. 14a. ed. México. Ed: Pearson Educación.

Dessler, G., Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos*. 6a. ed. México. Ed: Pearson Educación.

Gómez-Mejía, L. (2016). *Gestión de recursos humanos*. 8a. ed. Madrid. Ed: Pearson Educación.

Zepeda, F. (2017). *Psicología organizacional*. 2a. ed. México. Ed: Pearson Educación.

G., C., A., A. (2014). *Psicología*. 10a. ed. México. Ed: Pearson Educación.

Oramas Viera. A. (2013). *“Estrés Laboral y Síndrome de Burnout en docentes cubanos de enseñanza primaria”. (Tesis Doctoral)*. Escuela Nacional de Salud Pública Instituto Nacional de Salud de los trabajadores, La Habana, Cuba.

Ray, J. (2012). *Psicología del trabajo*. 5a. ed. México. Ed: Pearson Educación.

J., A. (2008). *Relaciones humanas*. 9a. ed. México. Ed: Pearson Educación.

Jorge, C. (2014). *El síndrome de "Burnout"*. Recuperado de <http://www.carloshjorge.com/node/9>

Fidalgo Vega, M. (2012). *Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout"*. Recuperado de <http://www.infogerontologia.com/burnout/index.html>

Nastri, S. (2014). *Estrés laboral: ¿Por qué se produce?*. Recuperado de <http://www.hospitalaleman.org.ar/mujeres/estres-laboral-por-que-se-produce/>

Díaz, H. (2012). *La Gestión de los Recursos Humanos: preparando profesionales para el Siglo XXI*. España: Mac Graw Hill

Jesús, C. Puerto (2016). *"Repercusión del estrés laboral sobre la atención de enfermería"*. (Tesis Doctoral). Universidad de Alicante.

Mayra, G. Acabal (2014). *"Estrés y desempeño laboral"*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

Carranza Elizondo K. (2016) *Análisis del estrés laboral que afecta a los colaboradores de la empresa Meditek Services, S. A. durante el periodo del primer semestre 2016*. (Tesina Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos). Universidad Hispanoamericana Heredia, Costa Rica.

Rugama Hidalgo. G. (2014). *Prevalencia del síndrome de desgaste profesional su relación con estilos de vida y composición corporal en funcionario áreas de salud de barranca, Puntarenas*. (Tesis de Maestría en Salud Integral y Movimiento humano y calidad de vida). Universidad Nacional. Costa Rica.

Flor Calero. J; Alvarez Plua. P; Honores Calle. M. (2015) *Estudio de Burnout. (Tesis de grado Magister de Gerencia Hospitalaria)*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil. Ecuador.

Castillo Ruíz S. (2016). *Nivel de Síndrome de Burnout (Desgaste Laboral) en el personal de enfermería del Hospital Regional de Huehuetenango "Dr. Jorge Vides Molina"* Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, Guatemala.

Aranda et al. (2013). *Factores de riesgo psicosocial laborales, apoyo social y síndrome de Burnout en médicos de familia de tres instituciones públicas de salud de Guadalajara (México)*. Rev Salud Uninorte Barranquilla, 29(3), 487-500.

Patricia, A. Garro y Medina, C. Leitón (2013). *"Prevalencia del Síndrome de Burnout y factores sociodemográficos y laborales asociados en enfermeras (os) profesionales del Hospital Nacional de Niños"* (Tesis de grado). Universidad de Costa Rica.

Costa Rica. Ministerio de Educación Pública. (2014). Filosofía institucional. Recuperado de: [http:// www.mep.go.cr/mision-y-vision-del-mep](http://www.mep.go.cr/mision-y-vision-del-mep) (consultada 13 de enero 2017).

Costa Rica. Ministerio de Educación Pública. (2012). Reseña histórica. Recuperado de: <http://www.nacionesunidas.or.cr/odm/odm-en-una-pagina/objetivo-1/125-el-ministerio-de-educación-publica-mep> (consultada 13 de enero 2017).

Brito Vera , J. P., Cabrera Medina , H. R., & Cedillo Bailón , J. P. (2012). *Prevalencia y factores influyentes del síndrome de burnout en internos y*

residentes de los hospitales Vicente Corral Moscoso y José Carrasco Arteaga.
Recuperado:<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3518/1/MED144.pdf>.

Fidalgo Vega, M. (2012). *Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout"*. Recuperado: <http://www.infogerontologia.com/burnout/index.html>

Jorge , C. (2014). El síndrome de "Burn-out". Recuperado de <http://www.carloshjorge.com/node/9>.

Bernal, Torres, C (2016) *Metodología de la Investigación*. 4° ed. Colombia: Pearson.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014) *Metodología de la Investigación*, 6° ed México: McGraw-Hill

Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo*. 2° reimp. San José: EUNED.

ANEXOS

1. Borrador encuesta sobre factores de riesgo.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS EN RECURSOS
HUMANOS
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA GESTIÓN DE
PLATAFORMA DE SERVICIOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN
PÚBLICA

TEMA DE TESINA: Factores de riesgo asociados al Síndrome Burnout en los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, en el segundo semestre 2018.

Estimados (as) Señores (as):

El objetivo de esta encuesta es obtener información referente a los factores de riesgo asociados al síndrome de burnout (síndrome de desgaste laboral) en la Gestión de Plataforma de Servicios.

La información suministrada será de uso confidencial y será utilizada únicamente para esta tesina de graduación.

Gracias de antemano por la amabilidad de disponer de su tiempo y su honestidad para responder a las interrogantes planteadas.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una X la respuesta que le sea conveniente.

1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS.

Sexo: M F

Edad:

19 – 30 _____

31 – 40 _____

41 – 50 _____

51 – 60 _____

61 – 65 _____

Estado Civil

Soltero (a) _____

Casado (a) _____

Unión Libre _____

Viudo (a) _____

Divorciado (a) _____

Número de hijos

0 _____

1 – 4 _____

Más 4 _____

Horas laboradas

0-8 horas _____

Más de 8 horas _____

Antigüedad laboral

0 – 5 _____

5 – 10 _____

Más de 10 _____

2. SOBRECARGA LABORAL			
Factor	Frecuentemente	Rara Vez	Nunca
Tiene exceso de trabajo asignado.			
Considera tener sobrecarga de trabajo por poco personal en el trabajo.			
Tiene demasiadas tareas que debe realizar a la vez.			
Tiene producción que cumplir por día laboral.			
Debe atender muchas personas diariamente.			

Servicio en el que labora

3. RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO			
Factor	Frecuentemente	Rara Vez	Nunca
Las jefaturas / coordinadores se dirigen a usted en tono autoritario.			
Se le culpa por errores en el trabajo.			
Las personas del público le culpan por no recibir respuesta sobre los trámites.			
Los usuarios se muestran irritables con usted por no recibir la respuesta esperada.			

4. REACCIONES EMOCIONALES FRENTE AL ENOJO DE LOS USUARIOS

Factor	Frecuentemente	Rara Vez	Nunca
Le afecta al no poder dar respuesta oportuna a un usuario.			
Le afecta cómo un usuario sufre al decir que no ha recibido pagos por rubros salariales y se encuentra mal económicamente.			
Le afectan los gritos o regaños recibidos por los usuarios.			
Le afecta que un usuario le culpe por la resolución de un trámite.			
Le afecta ver a un usuario llorar por frustración por no recibir respuestas rápidas y oportunas a sus solicitudes.			

2. Borrador Cuestionario Maslach Burnout Inventory.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS EN RECURSOS
HUMANOS

CUESTIONARIO DE MASLACH BURNOUT INVENTORY
DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE PLATAFORMA DE SERVICIOS

TEMA DE TESINA: Factores de riesgo asociados al Síndrome Burnout en los colaboradores de la Gestión de Plataforma de Servicios del Departamento de Gestión de Trámites y Servicios del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, en el segundo semestre 2018.

Estimados (as) Señores (as):

El objetivo de aplicar este cuestionario es medir el nivel de desgaste profesional a través de los 3 aspectos del síndrome de burnout a saber: Cansancio emocional, despersonalización y realización personal.

La información suministrada será de uso confidencial y será utilizada únicamente para esta tesina de graduación.

Gracias de antemano por la amabilidad de disponer de su tiempo y su honestidad para responder a las interrogantes planteadas.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y señale con una X la respuesta que crea oportuna sobre la frecuencia con que siente los enunciados.

0: Nunca

1: Pocas veces al año.

- 2: Una vez al mes o menos
- 3: Unas pocas veces al mes.
- 4: Una vez a la semana
- 5: Pocas veces a la semana
- 6: Todos los días.

	Preguntas del cuestionario							
	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.							
	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.							
	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.							
	Siento que puedo entender fácilmente a los demás.							
	Siento que estoy tratando a algunos usuarios como si fueran objetos impersonales.							
	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.							
	Siento que trato con mucha eficacia los problemas de los usuarios.							
	Siento que mi trabajo me está desgastando.							
	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.							
	Siento que me he hecho más duro con la gente.							
	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.							
	Me siento con mucha energía en mi trabajo.							
	Me siento frustrado en mi trabajo.							
	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.							

	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a los usuarios.							
	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.							
	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con los demás.							
	Me siento estimado después de haber trabajado íntimamente con los demás.							
	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.							
	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.							
	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.							
	Me parece que los usuarios me culpan de alguno de sus problemas.							

3. Calificación otorgada para cada colaborador según el cuestionario de Maslach Burnout Inventory para medir el desgaste laboral.

CALCULO DE PUNTUACIONES.

Se suman las respuestas dadas a los ítems señalados para cada aspecto:

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total obtenido	Indicios de Burnout
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20		Más de 26
Despersonalización	5-10-11-15-22		Más de 9
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21		Menos de 34
Define el síndrome puntuaciones altas en las 2 primeras y baja en el tercero.			

1. Subescala de cansancio emocional. Consta de 9 preguntas. Valora la vivencia de estar

exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54.

2. Subescala de despersonalización. Está formada por 5 ítems. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30.

3. Subescala de realización personal. Se compone de 8 ítems. Evalúa los sentimientos de

autoeficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48.

VALORES DE REFERENCIA.

ASPECTO EVALUADO	BAJO	MEDIO	ALTO
Cansancio emocional	0-18	19-26	27-54
Despersonalización	0-5	6-9	10-30
Realización personal	0-33	34-39	40-56

Cansancio Emocional:	Puntuación máxima 54.
Despersonalización:	Puntuación máxima 30.
Realización personal:	Puntuación máxima 56.

RESULTADO:

CANSANCIO EMOCIONAL		DESPERSONALIZACIÓN		REALIZACIÓN PERSONAL	
ALTO	5	ALTO	8	ALTO	22
MEDIO	4	MEDIO	3	MEDIO	2
BAJO	19	BAJO	17	BAJO	4
TOTAL	28	TOTAL	28	TOTAL	28

ENCUESTADO 1

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										49 ALTA	SI
Despersonalización										30 ALTA	
Realización personal										19 BAJA	

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										30 ALTA	SI
Despersonalización										18 ALTA	
Realización personal										34 BAJA (RANGO MEDIO)	

ENCUESTADO 2

ENCUESTADO 3

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										3 BAJA	NO
Despersonalización										1 BAJA	

Realización personal										48 ALTA	

ENCUESTADO 4

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										5 BAJA	NO
Despersonalización										1 BAJA	
Realización personal										43 ALTA	

ENCUESTADO 5

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										23	NO

											BAJA	
Despersonalización											0	
											BAJA	
Realización personal											47	
											ALTA	

ENCUESTADO 6

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas										Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional											12	NO
											BAJA	
Despersonalización											1	
											BAJA	
Realización personal											46	
											ALTA	

ENCUESTADO 7

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										9 BAJA	NO
Despersonalización										5 BAJA	
Realización personal										47 ALTA	

ENCUESTADO 8

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										3 BAJA	NO
Despersonalización										0 BAJA	
Realización										43	

personal										ALTA	

ENCUESTADO 9

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										6 BAJA	NO
Despersonalización										1 BAJA	
Realización personal										38 ALTA (RANGO MEDIO)	

ENCUESTADO 10

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										46 ALTA	SI

Despersonalización										26 ALTA	
Realización personal										17 BAJA	

ENCUESTADO 11

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										24 BAJA (RANGO MEDIO)	NO
Despersonalización										10 ALTA	
Realización personal										44 ALTA	

ENCUESTADO 12

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										6 BAJA	NO
Despersonalización										11 ALTA	
Realización personal										43 ALTA	

ENCUESTADO 13

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										18 BAJA	NO
Despersonalización										8 BAJA (RANGO MEDIO)	

Realización personal										42 ALTA	

ENCUESTADO 14

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										5 BAJA	NO
Despersonalización										2 BAJA	
Realización personal										48 ALTA	

ENCUESTADO 15

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										13 BAJA	NO

Despersonalización										4 BAJA	
Realización personal										43 ALTA	

ENCUESTADO 16

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										29 ALTA	NO
Despersonalización										4 BAJA	
Realización personal										48 ALTA	

ENCUESTADO 17

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										7 BAJA	NO
Despersonalización										6 BAJA (RANGO MEDIO)	
Realización personal										41 ALTA	

ENCUESTADO 18

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										19 BAJA (RANGO MEDIO)	NO
Despersonalización										3 BAJA	
Realización										33	

personal										BAJA	

ENCUESTADO 19

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										7 BAJA	NO
Despersonalización										0 BAJA	
Realización personal										47 ALTA	

ENCUESTADO 20

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										23 BAJA (RANGO MEDIO)	NO

Despersonalización										2 BAJA	
Realización personal										26 BAJA	

ENCUESTADO 21

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										1 BAJA	NO
Despersonalización										0 BAJA	
Realización personal										45 ALTA	

ENCUESTADO 22

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										13 BAJA	NO
Despersonalización										0 BAJA	
Realización personal										45 ALTA	

ENCUESTADO 23

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										7 BAJA	NO
Despersonalización										14 ALTA	
Realización										45	

personal										ALTA	

ENCUESTADO 24

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										5 BAJA	NO
Despersonalización										0 BAJA	
Realización personal										43 ALTA	

ENCUESTADO 25

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										10 BAJA	NO

Despersonalización										6 BAJA (RANGO MEDIO)	
Realización personal										48 ALTA	

ENCUESTADO 26

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										11 BAJA	NO
Despersonalización										10 ALTA	
Realización personal										45 ALTA	

ENCUESTADO 27

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										45 ALTA	NO
Despersonalización										16 ALTA	
Realización personal										42 ALTA	

ENCUESTADO 28

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar / Respuestas elegidas									Valor total	Presencia si/no
Cansancio emocional										0 BAJA	NO
Despersonalización										0 BAJA	
Realización										48	

personal										ALTA	

4. Registro de Omisiones de Marca de la Gestión de Plataforma de Servicios.

Nombre del Funcionario	Día de la semana	Horario	Fecha	Entrada	Salida	Excepción
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	12/10/18 00:00:00	12/10/18 07:06:30	12/10/18 15:07:04	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	19/10/18 00:00:00	19/10/18 07:06:19	19/10/18 15:13:25	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	07/11/18 00:00:00	07/11/18 07:59:06	07/11/18 15:18:28	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 6:30 A.M. a 14:30 P.M. *	05/09/18 00:00:00	05/09/18 05:38:41	05/09/18 12:41:36	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 6:30 A.M. a 14:30 P.M. *	01/11/18 00:00:00	01/11/18 07:32:33	01/11/18 15:33:32	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	05/09/18 00:00:00	05/09/18 06:49:29	05/09/18 14:02:16	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	11/10/18 00:00:00	11/10/18 07:22:39	11/10/18 15:08:03	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	05/11/18 00:00:00	05/11/18 06:56:58	05/11/18 13:19:12	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	28/09/18 00:00:00	28/09/18 09:27:50	28/09/18 15:08:21	Omisión de marca de entrada

Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	12/10/18 00:00:00	12/10/18 07:07:02	12/10/18 15:09:20	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	14/09/18 00:00:00	14/09/18 06:56:57	14/09/18 12:00:17	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	05/09/18 00:00:00	05/09/18 09:44:29	05/09/18 15:00:35	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	20/09/18 00:00:00	20/09/18 06:50:34	20/09/18 14:25:04	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	28/09/18 00:00:00	28/09/18 06:54:57	28/09/18 12:00:41	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	23/10/18 00:00:00	23/10/18 06:57:31	23/10/18 12:04:48	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	23/11/18 00:00:00	23/11/18 06:57:29	23/11/18 12:01:24	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Martes	REUBICADOS 4 HORAS CON 10 MINUTOS	25/09/18 00:00:00	25/09/18 09:29:32	25/09/18 11:15:14	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	REUBICADOS 4 HORAS CON 10 MINUTOS	12/11/18 00:00:00	12/11/18 08:02:59	12/11/18 11:12:01	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	21/09/18 00:00:00	21/09/18 06:36:04	21/09/18 12:05:11	omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	26/09/18 00:00:00	26/09/18 11:07:32	26/09/18 15:17:30	Omisión de marca de entrada

Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	16/10/18 00:00:00	16/10/18 06:55:23	16/10/18 10:14:58	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	24/10/18 00:00:00	24/10/18 07:05:34	24/10/18 15:08:47	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	31/10/18 00:00:00	31/10/18 06:59:06	31/10/18 13:42:51	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	03/09/18 00:00:00	03/09/18 06:56:32	03/09/18 10:51:38	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	10/09/18 00:00:00	10/09/18 08:46:33	10/09/18 15:00:55	omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	20/09/18 00:00:00	20/09/18 06:39:42	20/09/18 11:00:02	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	09/10/18 00:00:00	09/10/18 06:30:07	09/10/18 14:11:09	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	01/11/18 00:00:00	01/11/18 10:26:51	01/11/18 15:00:22	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	05/11/18 00:00:00	05/11/18 10:39:22	05/11/18 15:00:27	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	06/11/18 00:00:00	06/11/18 09:11:30	06/11/18 15:00:32	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00	15/11/18 00:00:00	15/11/18 06:37:57	15/11/18 13:00:24	Omisión de marca de salida

confidencial		A.M. a 15:00 P.M. *				
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 6:30 A.M. a 14:30 P.M. *	21/11/18 00:00:00	21/11/18 05:09:59	21/11/18 13:38:33	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 6:30 A.M. a 14:30 P.M. *	27/11/18 00:00:00	27/11/18 05:10:17	27/11/18 11:33:23	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	19/09/18 00:00:00	19/09/18 06:34:27	19/09/18 14:45:05	omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	18/10/18 00:00:00	18/10/18 06:19:39	18/10/18 14:06:49	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	10/09/18 00:00:00	10/09/18 08:50:59	10/09/18 15:01:15	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	31/10/18 00:00:00	31/10/18 07:09:06	31/10/18 16:08:21	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	29/10/18 00:00:00	29/10/18 07:09:04	29/10/18 15:11:05	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	04/09/18 00:00:00	04/09/18 07:14:44	04/09/18 15:12:28	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	06/09/18 00:00:00	06/09/18 07:14:37	06/09/18 16:03:10	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	12/09/18 00:00:00	12/09/18 07:05:09	12/09/18 15:06:35	Omisión de marca de entrada

Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	21/09/18 00:00:00	21/09/18 06:50:36	21/09/18 14:02:34	Omisión de marca de salida
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	10/10/18 00:00:00	10/10/18 07:10:09	10/10/18 15:28:58	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	12/11/18 00:00:00	12/11/18 07:05:08	12/11/18 16:19:08	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	14/09/18 00:00:00	14/09/18 07:09:17	14/09/18 15:13:00	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	18/09/18 00:00:00	18/09/18 07:05:14	18/09/18 15:25:28	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	19/09/18 00:00:00	19/09/18 07:05:03	19/09/18 15:19:14	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	03/10/18 00:00:00	03/10/18 08:31:20	03/10/18 16:57:29	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	04/10/18 00:00:00	04/10/18 07:06:26	04/10/18 15:04:35	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	08/10/18 00:00:00	08/10/18 07:06:56	8/10/18 15:22:45	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	05/11/18 00:00:00	05/11/18 07:06:11	05/11/18 15:07:52	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00	06/11/18 00:00:00	06/11/18 06:56:50	06/11/18 14:20:08	Omisión de marca de

confidencial		A.M. a 15:00 P.M. *				entrada
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	20/11/18 00:00:00	20/11/18 07:10:06	20/11/18 15:14:45	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	21/11/18 00:00:00	21/11/18 07:05:35	21/11/18 15:07:53	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	27/11/18 00:00:00	27/11/18 10:12:20	27/11/18 15:09:09	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	28/11/18 00:00:00	28/11/18 07:07:44	28/11/18 15:09:46	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	05/09/18 00:00:00	05/09/18 11:50:20	05/09/18 16:01:49	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	18/09/18 00:00:00	18/09/18 06:23:02	18/09/18 09:19:36	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	18/10/18 00:00:00	18/10/18 09:46:00	18/10/18 15:11:57	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	26/10/18 00:00:00	26/10/18 06:42:33	26/10/18 13:11:01	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	09/11/18 00:00:00	09/11/18 06:36:26	09/11/18 11:32:50	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	11/09/18 00:00:00	11/09/18 06:55:09	11/09/18 14:00:29	Omisión de marca de entrada

Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	20/11/18 00:00:00	20/11/18 06:54:03	20/11/18 14:00:46	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	27/11/18 00:00:00	27/11/18 06:59:14	27/11/18 14:01:01	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 6:30 A.M. a 14:30 P.M. *	16/10/18 00:00:00	16/10/18 06:51:07	16/10/18 14:54:58	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 6:30 A.M. a 14:30 P.M. *	26/11/18 00:00:00	26/11/18 06:35:17	26/11/18 14:37:30	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	18/09/18 00:00:00	18/09/18 06:17:50	18/09/18 13:00:07	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	23/11/18 00:00:00	23/11/18 06:23:57	23/11/18 12:03:14	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	18/10/18 00:00:00	18/10/18 07:10:52	18/10/18 16:43:43	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	01/11/18 00:00:00	01/11/18 06:51:22	01/11/18 14:00:05	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	26/11/18 00:00:00	26/11/18 06:59:30	26/11/18 12:00:59	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	14/09/18 00:00:00	14/09/18 07:01:45	14/09/18 14:02:47	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00	05/09/18 00:00:00	05/09/18 06:43:26	05/09/18 13:03:24	Omisión de marca de

confidencial		A.M. a 15:00 P.M. *				entrada
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	27/09/18 00:00:00	27/09/18 06:52:28	27/09/18 12:00:39	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	01/11/18 00:00:00	01/11/18 08:01:44	01/11/18 15:02:03	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	10/09/18 00:00:00	10/09/18 06:16:03	10/09/18 14:33:03	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	14/09/18 00:00:00	14/09/18 06:28:25	14/09/18 14:33:44	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	21/09/18 00:00:00	21/09/18 06:31:07	21/09/18 14:32:20	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	24/09/18 00:00:00	24/09/18 06:26:31	24/09/18 14:35:31	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	28/09/18 00:00:00	28/09/18 06:30:12	28/09/18 14:31:17	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	05/10/18 00:00:00	05/10/18 06:37:03	05/10/18 14:38:54	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	12/10/18 00:00:00	12/10/18 06:28:23	12/10/18 14:30:16	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	19/10/18 00:00:00	19/10/18 06:31:28	19/10/18 14:38:01	Omisión de marca de entrada

Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	22/10/18 00:00:00	22/10/18 06:27:07	22/10/18 14:30:11	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	26/10/18 00:00:00	26/10/18 06:25:55	26/10/18 14:30:40	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	29/10/18 00:00:00	29/10/18 06:33:40	29/10/18 14:33:26	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	02/11/18 00:00:00	02/11/18 06:32:03	02/11/18 14:33:09	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	05/11/18 00:00:00	05/11/18 06:25:14	05/11/18 14:35:15	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	09/11/18 00:00:00	09/11/18 06:26:31	09/11/18 14:33:47	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	12/11/18 00:00:00	12/11/18 06:32:16	12/11/18 14:34:39	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	21/11/18 00:00:00	21/11/18 06:26:03	21/11/18 11:37:51	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	28/11/18 00:00:00	28/11/18 06:26:32	28/11/18 13:13:23	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	04/09/18 00:00:00	04/09/18 06:37:30	04/09/18 13:31:15	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00	05/10/18 00:00:00	05/10/18 06:54:38	05/10/18 09:48:47	Omisión de marca de

confidencial		A.M. a 15:00 P.M. *				entrada
Nombre de carácter confidencial	Lunes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	08/10/18 00:00:00	08/10/18 06:52:52	08/10/18 13:12:55	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Martes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	09/10/18 00:00:00	09/10/18 08:24:08	09/10/18 15:24:38	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Viernes	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	26/10/18 00:00:00	26/10/18 06:54:25	26/10/18 09:22:12	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Jueves	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	01/11/18 00:00:00	01/11/18 06:41:39	01/11/18 09:39:07	Omisión de marca de entrada
Nombre de carácter confidencial	Miércoles	* HORARIO DE: L - V 7:00 A.M. a 15:00 P.M. *	28/11/18 00:00:00	28/11/18 06:49:24	28/11/18 11:16:41	Omisión de marca de entrada