

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



EL SÍNDROME DE BURNOUT Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES  
PROFESIONALES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ,  
SUCURSAL BALTA - CHICLAYO, 2014

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autores

Bach. Luis Moisés Chero Enríquez  
Bach. Marco Antonio Díaz Becerra

Chiclayo, 29 de enero de 2015

**EL SÍNDROME DE BURNOUT Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES  
PROFESIONALES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ,  
SUCURSAL BALTA - CHICLAYO, 2014**

POR:

Bach. Luis Moisés Chero Enríquez

Bach. Marco Antonio Díaz Becerra

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

Lic. Eduardo Zárate Castañeda  
SECRETARIO DEL JURADO

---

Mgtr. Rafael Martel Acosta  
VOCAL/ASESOR DEL JURADO

Chiclayo, 29 de Enero del 2015

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedicamos a nuestros padres por su apoyo y confianza durante el desarrollo de la tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos persistencia y fuerzas necesarias para poder terminar este trabajo, de igual manera a nuestro asesor Rafael Martel, por su aporte y tiempo brindados. Asimismo al Lic. Daniel Cortez por su apoyo para la realización de este trabajo de investigación.

## RESUMEN

Este estudio busca medir el síndrome de Burnout en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo, que cuentan con título profesional y que mantienen un contacto con los clientes y por consiguiente tienen una carga laboral significativa. Se evaluó con la finalidad de saber si existe un nivel significativo del síndrome de Burnout en cada una de sus tres dimensiones y de desempeño en los trabajadores de dicha entidad bancaria, asimismo para buscar la existencia de una relación entre estas dos variables.

Se puede observar que el síndrome de Burnout tiene una marcada influencia en la dimensión "agotamiento emocional" con un 67.6%, resultado que – cotejando con la investigación de Ávila Gómez Hernández, Montiel Salgado, (2010)- indican que dicha dimensión tiene un 45.5% de afectados; y que la dimensión más afectada es la despersonalización, alcanzando el 60.6% de los trabajadores. Sánchez Silva, Bárbara (2009), describe que no existe relación entre la dimensión agotamiento emocional y los componentes relación con la autoridad, desempeño de tareas y desarrollo personal, resultados que no se reflejan en la investigación, ya que existe una relación inversamente proporcional significativa de grado medio entre esas dimensiones en los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú - Chiclayo, sucursal Balta.

*Palabras clave: Síndrome de Burnout, colaboradores, Banco de Crédito del Perú.*

## ABSTRACT

This research seeks to measure the Burnout on the collaborators of Banco de Credito del Peru, Sucursal Balta - Chiclayo, who have a professional degree and who maintain contact with clients and therefore have a significant workload. Were evaluated in order to know if there is a significant level of Burnout syndrome in each of its three dimensions and performance in that bank workers also to find the existence of a relationship between these two variables.

It can be seen that the burnout syndrome has a marked influence on the dimension "emotional exhaustion" with 67.6 %, a result that, comparing with the investigation of Avila Gómez Hernández Montiel Salgado (2010) - indicate that this dimension has a 45.5 % of affected and that the most affected dimension is depersonalization, reaching 60.6 % of workers. Sánchez Silva, Barbara (2009), discloses that there is no relationship between emotional exhaustion dimension and components relationship with authority, task performance and personal development outcomes are not reflected in the research, since there is a significant inverse relationship intermediate level between these dimensions in professional employees of Banco de Credito del Peru, Sucursal – Chiclayo.

*Keywords: Burnout syndrome, workers, Banco de Crédito del Perú.*

## INDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes	16
2.1.1. Internacionales	16
2.1.2. Nacionales	18
2.2. Bases teórico científicas	22
2.2.1. Síndrome de Burnout	22
2.2.2. Causas del Burnout: Factores condicionantes	23
2.2.3. Naturaleza de la actividad laboral	25
2.2.4. Dimensiones del síndrome de Burnout	26
2.2.5. Etapas del síndrome de Burnout	27
2.2.6. Síntomas del Burnout	28
2.2.7. Consecuencias del Burnout	29
2.3. Consecuencias para la Organización	31
2.4. Medidas para afrontar, intervenir y prevenir el Burnout	31
2.4.1. Intervención sobre la organización	32
2.4.2. Intervención sobre el trabajador	35
2.5. Desempeño laboral	36
2.5.1. Evaluación del desempeño, definición y ventajas	36
2.5.2. Responsabilidad de la evaluación del desempeño	38
2.5.3. Importancia de la evaluación del desempeño	39
2.5.4. Métodos de la evaluación de desempeño	40
2.5.4.1. Método de escalas gráficas	40
2.5.4.2. Método de elección forzada	41
2.5.4.3. Método de investigación de campo	41
2.5.4.4. Método de incidentes críticos	41
2.5.4.5. Método de frases descriptivas	41
2.5.4.6. Autoevaluación	42
2.5.4.7. Administración por objetivos	42
2.5.4.8. Evaluaciones psicológicas	43
2.5.4.9. Evaluación 360°	43
2.5.5. Razones por las que algunas veces fallan los programas de evaluación	44
2.6. Banco de Crédito del Perú – BCP	45

<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>47</b>
3.1. Operacionalización de variables	47
3.2. Nivel de Investigación	48
3.3. Tipo de Investigación	48
3.3.1. Enfoque de Investigación	48
3.3.2. Método	48
3.4. Población, muestra y muestreo	48
3.4.1. Población	48
3.4.2. Muestra	48
3.4.3. Criterios de inclusión	49
3.4.4. Criterios de exclusión	49
3.5. Métodos	49
3.5.1. Métodos teóricos	49
3.5.2. Métodos empíricos	50
3.6. Recolección de datos	50
3.7. Técnicas de procesamiento de datos	50
<b>IV. RESULTADOS, discusión y propuesta</b>	<b>51</b>
4.1. Resultados	51
4.1.1. Generalidades	51
4.1.2. Visión	51
4.1.3. Misión	51
4.1.4. Distribución según nivel de Síndrome de Burnout de trabajadores y nivel de desempeño laboral	53
4.1.5. Resultados de la relación entre las dimensiones del Síndrome de Burnout y el Desempeño en trabajadores profesionales.	56
4.2. Discusión	64
4.3. Propuesta	66
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>67</b>
5.1. Conclusiones	67
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>68</b>
<b>VII. ANEXOS</b>	<b>69</b>
7.1. Anexo 01: Cuestionario de Síndrome de Burnout	69
7.2. Anexo 02: Guía de Entrevista	71

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables .....	47
Tabla 2: Distribución según nivel en dimensión del Síndrome de Burnout de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013.....	53
Tabla 3: Distribución según nivel de “Desempeño Laboral” de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013 .....	54
Tabla 4: Distribución según nivel de “Desempeño Laboral” por dimensión, de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Chiclayo, 2013 .....	55
Tabla 5: Correlación entre la dimensión “Agotamiento Emocional” del Síndrome de Burnout y el Desempeño en los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013 .....	56
Tabla 6: Correlación entre la dimensión “Agotamiento Emocional” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Gestión” del Desempeño en los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013 .....	57
Tabla 7: Correlación entre la dimensión “Agotamiento Emocional” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Liderazgo y Trabajo en Equipo” del Desempeño en los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013 .....	58
Tabla 8: Correlación entre la dimensión “Agotamiento Emocional” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Personal” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013 .....	58
Tabla 9: Correlación entre la dimensión “Despersonalización” del Síndrome de Burnout y el Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013 .....	59
Tabla 10: Correlación entre la dimensión “Despersonalización” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Gestión” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013.....	60
Tabla 11: Correlación entre la dimensión “Despersonalización” y la dimensión “Liderazgo y Trabajo en Equipo” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013.....	60
Tabla 12: Correlación entre la dimensión “Despersonalización” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Gestión” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013.....	61

Tabla 13: Correlación entre la dimensión “Realización Personal” del Síndrome de Burnout y el Desempeño en trabajadores de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013 .....	62
Tabla 14: Correlación entre la dimensión “Realización Personal” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Gestión” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013.....	62
Tabla 15: Correlación entre la dimensión “Realización Personal” y “Liderazgo y Trabajo en Equipo” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013 .....	63
Tabla 16: Correlación entre la dimensión “Realización Personal” y la dimensión “Personal” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013 .....	64
Tabla 17: Cuestionario MBI .....	69
Tabla 18: Guía de Entrevista .....	71

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución según nivel en dimensión del Síndrome de Burnout de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta .....	53
Gráfico 2: Distribución según nivel de “Desempeño Laboral” de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013 .....	54
Gráfico 3: Distribución según nivel de “Desempeño Laboral” por dimensión, de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Chiclayo 2013 .....	56

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo .....	52
--	----

## I. INTRODUCCIÓN

Las empresas dedicadas al rubro de banca y finanzas son una de las más demandadas por los profesionales recién egresados, debido a la línea de carrera que se puede lograr y a las diversas áreas del banco que permiten al profesional desarrollarse, desenvolverse y como resultado aumentar su experiencia profesional a través de la búsqueda de los objetivos de la empresa, que son establecidos por las gerencias.

En el Perú, muchas empresas bancarias han ingresado al mercado, ofertando productos y servicios financieros. Una de las empresas con más aceptación y más agencias bancarias a nivel nacional es el Banco de Crédito del Perú; esta entidad financiera por ser una de las más demandadas en la actualidad, obliga a sus trabajadores estar en constante actividad mental, enfocándolos a mantener un desempeño laboral eficiente que permita lograr los objetivos.

En la Sucursal del Banco de Crédito en Chiclayo, se busca lograr las metas de manera constante siempre; el trabajar directamente con otras personas para la venta de los productos y/o servicios, creando un clima de trabajo basado en metas y bajo presión, aquí nadie escapa de esta situación, pues todos, tienen más responsabilidades y presión, además todos deben entregar los resultados logrados a sus respectivos jefes, viéndose obligados día a día rendir al máximo de sus capacidades, ellos están sujetos a evaluaciones mensuales o trimestrales hechas por la gerencia o entre el mismo equipo de trabajo creando en el trabajador ciertos temores a ser despedidos por su baja productividad o mal desempeño laboral, si viene a ser el caso.

Es ahí la importancia de vivir el trabajo diariamente, que en algunos casos los trabajadores llegan a vivirlo más que su propia vida, con lo que va generando ciertos problemas de estrés laboral, que en muchos casos aumentan la magnitud de daño en la persona y en más personas. Este estrés es llamado síndrome de Burnout por las características específicas que este mal tiene.

Así surge la pregunta de investigación: ¿De qué manera influye el síndrome de Burnout en el desempeño laboral de los trabajadores profesionales del BCP Sucursal Balta - Chiclayo?, cuya hipótesis se funda en supuesto de que el síndrome de Burnout influye negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores profesionales del BCP Sucursal Balta - Chiclayo.

Asimismo el objetivo general se basa en analizar la influencia del síndrome de Burnout en el desempeño de los trabajadores profesionales del BCP Sucursal Balta - Chiclayo. Los objetivos específicos por su parte se limitan a determinar el nivel actual del síndrome de Burnout en los trabajadores profesionales del BCP Sucursal Balta - Chiclayo, así como su nivel actual del desempeño laboral, además de desarrollar y proponer un modelo de mejora para el personal profesional del BCP.

El síndrome de Burnout presentado en los colaboradores debe ser de suma importancia y preocupación para las empresas, para obtener un buen y mejor desempeño por parte de los trabajadores. Tomando en cuenta que el desempeño laboral es la estructura básica para asegurar la calidad de trabajo, se cree conveniente la realización de esta investigación por que aporta a la innovación en la comunicación interna de las empresas en pro del trabajador y su mejora en el desempeño laboral. Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su área y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito.

Es por eso que con el presente proyecto se desea determinar la existencia y comprender las diversas variables del síndrome de Burnout para luego poder evaluarlas en los colaboradores profesionales del BCP Balta – Chiclayo, a través de un instrumento denominado Maslach Burnout Inventory (MBI), ya que es uno de los instrumentos por excelencia para la evaluación de este síndrome. De la misma manera, en base a otro instrumento de medición, se logrará con el desempeño laboral.

Luego se verificará la influencia del síndrome de Burnout con el desempeño laboral. Se sabe que existe este síndrome en diversas empresas, pudiendo ocasionar este un inadecuado desempeño laboral; por ello es que este proyecto determinará si el Síndrome de Burnout influye en el desempeño laboral, además aportará conocimiento a los gerentes y colaboradores profesionales del banco para en un futuro no muy lejano, poder prevenir esta situación que sin lugar a duda ya se vienen observando.

Esta investigación generará reflexión y cuestionamientos tanto sobre el conocimiento existente de las 3 áreas investigadas del Banco de Crédito sucursal Balta - Chiclayo, como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías, lo cual necesariamente conlleva hacer un estudio del conocimiento existente. A su vez, también se genera la aplicación de un nuevo método de investigación a la hora de realizar un estudio para determinar el desempeño laboral.

Con los cuestionarios a aplicar y los resultados obtenidos respecto al Síndrome de Burnout y el desempeño laboral, se logrará encontrar la influencia de estas dos variables mencionadas. Además de aportar conocimiento a los gerentes y colaboradores de esta oficina del banco para saber de la existencia del síndrome y poder prevenirlo o combatirlo.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Internacionales

Arias, Fauricio; Barboza, Nelson y Blanco, Juanita (2008). Realizaron un estudio denominado: "Síndrome del desgaste profesional o de burnout en el personal de enfermería". El estudio se realizó en personal de enfermería de Costa Rica; y es de tipo cualitativo, descriptivo.

Se concluye:

- Las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de salud son deficientes, pone en juego el conocimiento de cada persona.
- Se identificó que el cansancio emocional y físico prevalece en los funcionarios, ya que factores como el estrés, aislamiento progresivo, cansancio y necesidad de más ocio se encuentran en el personal.
- El ambiente laboral donde se desenvuelve el personal es deficiente, sin embargo no reveló gran importancia en las opiniones de los encuestados.
- Es evidente que el personal de enfermería cuenta con una gran cantidad de factores estresantes que pueden causar diversos trastornos.
- La falta de personal produce una sobrecarga de funciones y responsabilidades, esto es uno de los factores principales que pueden producir desgaste en el profesional; además la carencia de recursos

materiales y equipo técnico representa un aumento del esfuerzo físico y mental.

Ávila Toscano, José; Gómez Hernández, Tatiana y Montiel Salgado, Marlen (2010), en su estudio “Características demográficas y laborales asociadas al síndrome de burnout en profesionales de la salud”, lo aplicaron a profesionales de la salud de dos clínicas privadas de la ciudad de Montería (Costa Caribe, Colombia). La investigación es correlacional de corte transversal y enfoque cuantitativo.

Conclusiones:

- La dimensión de mayor nivel de afectación es la despersonalización, alcanzando el 60.6%. Así también, el agotamiento emocional y la baja realización personal obtienen puntuaciones elevadas de 45.5 y 31.3%, respectivamente.
- Las manifestaciones de Burnout se identifican con más frecuencia en mujeres que en hombres.
- En cuanto a las variables de tipo demográfico como la edad o el tiempo que llevan los empleados ejerciendo la profesión no muestran relaciones importantes con el desarrollo del síndrome de Burnout.

Margarita Chiang Vega (2010), realizó un estudio denominado: “Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. Se realizó en una empresa de retail al departamento de Electro – Hogar de Concepción, Chile”. La investigación es no experimental y de tipo transversal. Concluyó que:

- Los trabajadores conocen la herramienta “Evaluación del Desempeño”.

- Las correlaciones entre ambas variables indica que los trabajadores a medida que su orientación al logro aumenta, su satisfacción con la oportunidad de desarrollo disminuye, esto se debe a su bajo nivel de escolaridad, ellos no pueden acceder a cargos de mayor responsabilidad.
- A medida que los funcionarios aumentan la satisfacción con el reconocimiento en cuanto a su rendimiento, su orientación a logro disminuirá, porque se sienten conformes con lograr sólo los objetivos y metas propuestos por la jefatura.

#### 2.1.2. Nacionales

Aguilar Angeletti (2007) y su estudio “El fenómeno de burnout en médicos de dos hospitales de la ciudad de Lima – Perú. Esta investigación se realizó en médicos de dos hospitales de la ciudad de Lima. La presente investigación es descriptiva de corte transversal. Concluye que:

- Los hombres están más propensos al agotamiento emocional y a la despersonalización que las mujeres.
- Las mujeres tienden hacia la realización personal más que los hombres.
- El personal médico contratado muestra mayor nivel de agotamiento emocional y mayor despersonalización que el personal médico nombrado.
- El personal médico nombrado presenta mayores niveles de realización personal que los médicos contratados.

- Los médicos solteros muestran mayor tendencia hacia el agotamiento emocional y hacia la despersonalización, que los médicos casados y divorciados.
- Los médicos casados muestran mayores niveles de realización, que los médicos solteros y divorciados.
- Según la actividad laboral, los internos y el médico jefe son los que más tienden al agotamiento emocional y a la despersonalización.
- Los internos son los que presentan los más bajos promedios en su realización personal.
- El centro de trabajo de los médicos investigados muestra un clima laboral que favorece la ausencia de agotamiento emocional y despersonalización, y propicia un mayor desarrollo personal.

PSIC. BERTHA ELIZABETH HUALPA BENDEZU (2008). Influencia del síndrome de burnout en el clima institucional del personal docente y administrativo de la universidad nacional del altiplano puno 2008. Se realizó en los docentes y administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. El estudio es descriptivo correlacional explicativo.

#### Conclusiones:

- Se ha establecido que existe influencia del síndrome de Burnout en el clima institucional de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, en la investigación se ha constatado que los docentes y trabajadores administrativos presentan TENDENCIAS a padecer el síndrome de Burnout lo cual indica que tienen alta tendencia a padecerlo. Los porcentajes oscilan entre 92.9% en docentes y 90.2% administrativos.

- Lo que se puede resaltar es que los docentes tienen mayor tendencia a mostrar sentimientos de agotamiento en el trabajo y actitudes negativas hacia sí mismo, los compañeros de trabajo, usuarios y el trabajo en general. No se sienten realizados como persona; como consecuencia podrían mostrar ausentismo en el trabajo, impuntualidad, bajo rendimiento, etc.
- Respecto al clima institucional la investigación nos arroja que los docentes muestran un 53.5% y los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Altiplano muestran un 50.4%. Tienen un nivel de percepción MEDIA o RELATIVA respecto al clima institucional. Este tipo de percepción no les permite tener logros en el ambiente laboral como: mayor productividad, satisfacción personal y laboral y relaciones interpersonales adecuadas para su mejor desenvolvimiento.
- Se puede decir que tanto los docentes como el personal administrativo poseen un nivel de una percepción MEDIA O RELATIVA respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.
- Se ha comprobado con la hipótesis, que existe influencia entre el Síndrome de Burnout y el clima institucional de los docentes y administrativos con un nivel de significancia del 0.05%. Esto indica que no les permite desarrollarse al máximo de sus posibilidades como profesionales y desempeñarse de manera óptima en la institución.

MATOS PAZ, RAÚL (2008). La motivación y su relación con el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de la margen derecha de la provincia de concepción – Huancayo. Esta investigación se realizó en docentes de Educación Primaria de la margen derecha de la Provincia de Concepción – Huancayo; siendo de tipo descriptivo correlacional.

#### Conclusiones:

- De acuerdo al nivel de correlación, existe una baja relación entre la motivación y el desempeño laboral de los docentes.

## 2.2. Bases teórico científicas

### 2.2.1. Síndrome de Burnout

El término de “Síndrome de Burnout” se desarrolló en la década de los setenta en Estados Unidos por el psicólogo Freudenberger (1974), observando que muchos voluntarios con los que trabajaba presentaban un proceso gradual de desgaste anímico y desmotivación. Mayormente, ese proceso duraba un año, y era acompañado de síntomas físicos y psíquicos que denotaban un particular estado de estar “*exhausto*”.

Posteriormente, la psicóloga social Christina Maslach (1981, 1984, 1986) estudió la forma en que las personas se enfrentaban a la excitación emocional en su trabajo, llegando a conclusiones similares que las de Freudenberger. Ella estaba interesada en las estrategias cognitivas denominadas despersonalización. Estas estrategias se refieren a cómo los profesionales de la salud (enfermeras y médicos) mezclan la compasión con el distanciamiento emocional, evitando el involucramiento con la enfermedad o patología que presenta el paciente y, utilizando la "*deshumanización en defensa propia*", esto es el proceso de protegerse uno mismo ante situaciones estresantes respondiendo a los pacientes en forma despersonalizada.

A partir de estas investigaciones el concepto del síndrome de Burnout comenzó a ser investigado en Canadá, Gran Bretaña, Francia, Alemania, Israel, Italia, España Suecia y Polonia. En cada país, se adaptó y se aplicó los instrumentos creados en Estados Unidos, especialmente el “Maslach Burnout Inventory” (MBI) de Maslach y Jackson (Maslach, C. & Jackson, S., 1981 citado en Hualpha, 2008).

Otras investigaciones empíricas se han centrado en variables personales tales como locus de control, salud personal, relaciones con la familia, amigos y

apoyo social. Los factores materiales y humanos asociados han sido utilizados también como fuentes de investigación junto con las biografías personales de los trabajadores que presentan el síndrome de Burnout. Además, se han incorporado otras variables, por ejemplo, satisfacción laboral, estrés laboral, carga de trabajo, despidos, conflicto y ambigüedad de roles, y expectativas en el empleo; a su vez, se han investigado la relación de síndrome de Burnout con variables demográficas como edad, sexo y estatus marital (Garcés de los Fayos, 2005). Algunos autores como Edelwich y Brodsky (1980), conceptualizaron al síndrome de Burnout como una pérdida progresiva del idealismo, de la energía y de los deseos por alcanzar objetivos que aparecen en los profesionales Como resultado de su condición de trabajo; otros autores como Pines y Kafry (1982), dijeron que era un estado de agotamiento mental, emocional y físico causado por el estrés constante resultado de la implicación excesiva con la gente durante largos periodos de tiempo.

En general, se debe entender que el síndrome de Burnout o “Síndrome de quemarse por el trabajo” (SQT) no es más que una respuesta a una situación crónica de estrés en el desempeño laboral (Freudenberger, 1974 citado en Contreras, Juárez & Murraín, 2008), que se presenta generalmente en personas que trabajan prestando asistencia a otros. En un principio fue considerado exclusivo de aquellas profesiones de servicios sociales en las que se trabajaba en contacto directo con las personas a las que se les prestaban servicios; luego, se manifestó que también podría desarrollarse en individuos cuyo trabajo no exigiera dicho contacto (Maslah C. & Goldberg J., 1998 citado en Rojas, Zapata & Grisales, 2009).

### 2.2.2. Causas del Burnout: Factores condicionantes

“El Burnout es una respuesta inadecuada al estrés laboral crónico y en ella intervienen factores de la organización, de personalidad y de naturaleza laboral” (Gómez-Batiste, 2008)

- *Personalidad previa:* Se dice que las personas perfeccionistas, competentes y vocacionales, con grandes expectativas, son más propensas a padecer este síndrome; ya que suelen ser personas implicadas y motivadas con baja tolerancia a la frustración.
- *Edad y estado civil:* Aparece con más frecuencia en jóvenes y en solteros o separados. Una justificación a esto sería que en los jóvenes la motivación por desempeñarse con eficiencia en su ambiente laboral es elevada, pero en algunas situaciones, con el paso del tiempo, esta motivación y desempeño laboral se van desquebrajando al someterse a situaciones que generen malestar y frustración en el joven profesional.
- *Falta de formación:* En muchas disciplinas y campos de conocimientos se premia demasiado la memoria y la exposición de exámenes que recojan las explicaciones del profesor, mientras que se minusvalora el sentido común, la habilidad manual y la rapidez de reflejos para resolver un problema práctico. A esto se le suma, una insuficiente preparación en habilidades de comunicación interpersonal contribuyendo así a la aparición de problemas.

Todo esto se puede entender con el dicho de que “la universidad es un mundo diferente al ámbito laboral”, puesto que mucho de los conocimientos teóricos adquiridos en los diversos centros educativos no son aplicados en la práctica, esto juega un papel importante en los aspectos psicológicos de los profesionales que no saben enfrentar situaciones de las que no tienen una base previa.

- *Acceso largo y penoso al mundo laboral:* Las carreras universitarias son cada vez más largas y con mayor contenido teórico. Y después de

su finalización, que en algunos casos pueden llegar a ser entre 8 o nueve años, el recién licenciado se encuentra muchas veces en paro o trabajando en algo que nada tiene que ver con sus estudios universitarios. Esto puede explicar la ya mencionada mayor frecuencia del síndrome en los jóvenes, cuando la lógica nos dice que esta patología tendría que predominar en trabajadores más avezados y “más quemados”.

- *Condiciones laborales:* El entorno laboral es determinante para el estudio del Burnout. La burocratización y la rutina, unas deficientes condiciones ambientales (como por ejemplo malos olores, ruidos, etc.), falta de estabilidad laboral, horarios anti fisiológicos. También es específico el hecho de que la propia función no sea reconocida dentro de la organización laboral, dificultades entre la relación de compañeros de trabajo o soportar las impertinencias de un jefe incompetente. Se debe tener en cuenta que las relaciones interpersonales conflictivas suponen una causa importante en el Burnout.

### 2.2.3. Naturaleza de la actividad laboral

Hay trabajos que tienen un “*plus de sufrimiento laboral*” por su propia naturaleza: las profesiones de servicio en general por la irreversibilidad de caos que a veces se genera en el trato de trabajador/cliente y viceversa. Este puede ser el caso de los doctores o enfermeras que están en constante cercanía con la muerte, que aunque frecuentemente se llenen de satisfacción por curaciones eficientes, siguen siendo numerosas decepciones o sentimiento de impotencia y baja autoestima.

#### 2.2.4. Dimensiones del síndrome de Burnout

Según Maslach & Jackson (1981) el síndrome de Burnout tiene tres factores que lo determinan, estos son:

- Agotamiento emocional o sensación de desgaste físico y mental: Según Bosques (2008) este factor surge como consecuencia de la disminución de recursos emocionales del profesional para enfrentarse con los retos que su labor le plantea, y se concreta en una creciente y continua fatiga en los niveles mental, físico y emocional que no se corresponde con la cantidad de trabajo efectuado. El individuo percibe que carece de energía y que ya ha llegado a su propio límite. Así mismo, presenta sensaciones de sobre esfuerzo y hastío emocional (irritabilidad, mal humor e insatisfacción laboral) que se produce a consecuencia de las continuas interacciones que los trabajadores deben mantener con los clientes y entre ellos.
- Despersonalización o alteración en las relaciones: En muchos casos sobrevienen como un mecanismo de defensa del propio afectado que ha estado implicándose mucho en sus tareas y siente que, tras haberse venido a pique sus recursos emocionales, no puede continuar haciéndolas con la misma intensidad.
- Estos factores establecen una barrera entre él y las personas a quien se asiste, haciendo que el trato se vuelva distante e indiferente, también se puede entender como el desarrollo de actitudes cínicas por parte de los trabajadores que prestan servicios. Gil Monte & Peiró (1997) especifican que ésta dimensión se asocia con la excesiva separación hacia otras personas, silencio, uso de actitudes despectivas, e intentos de culpar a los usuarios de la propia frustración.

- Falta de realización personal o sentimientos de insuficiencia: Es una sensación subjetiva a los dos factores anteriores. Aquí el profesional se encuentra frustrado por la forma en que realiza su propio trabajo y los resultados conseguidos en él, que tienden a vivenciarse de forma negativa, como resultado de una insuficiencia profesional. La persona experimenta la baja autoestima, el fracaso profesional y la desmotivación, esto conlleva a la pérdida de confianza en la realización personal y la presencia de un negativo auto concepto como resultado, muchas veces inadvertido de las situaciones ingratas. Maslach (1981) señala que el agotamiento emocional representa la dimensión de tensión básica del síndrome de Burnout; la despersonalización expresa el contexto interpersonal en donde se desarrolla el trabajo del sujeto, y la disminución del logro personal, representa la autoevaluación que realiza el individuo de su desempeño laboral y personal.

De acuerdo con Garcés de los Fayos (2005) en la actualidad existiría consenso entre los autores en asumir el modelo de Síndrome de Burnout con base a las tres dimensiones descritas por Maslach y Jackson (1981), por lo tanto, el síndrome sería una consecuencia de eventos estresantes que disponen al individuo a padecerlo, y también sería necesaria la presencia de una “interacción” trabajador-cliente intensa y/o duradera en el tiempo para que el síntoma se produzca.

#### 2.2.5. Etapas del síndrome de Burnout

Mansilla, en el Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: Teoría y práctica, hace referencia al estudio de Edelwich y Brodsky (1980), respecto a las etapas por las que atraviesa el trabajador hasta llegar al Burnout:

- Etapa de entusiasmo: El trabajador experimenta su profesión como algo estimulante y los conflictos se interpretan como algo pasajero y con solución. El trabajador tiene elevadas aspiraciones y una energía desbordante.
- Etapa de estancamiento: Comienza cuando no se cumplen las expectativas sobre el trabajo y los objetivos empiezan a aparecer como difíciles de conseguir, aún con esfuerzo.
- Etapa de frustración: Es el periodo de la desilusión y de la desmotivación laboral, en la que brotan los problemas emocionales, físicos y conductuales.
- Etapa de apatía: Se produce la resignación del trabajador ante la imposibilidad de cambiar las cosas.
- Etapa de Burnout: En esta etapa se llega a la imposibilidad física y psíquica de seguir adelante en el trabajo e irrumpe con fuerza la sintomatología: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo.

#### 2.2.6. Síntomas del Burnout

Cuando se dice que una persona padece de Burnout, por lo general, tanto dentro del ambiente de empresa como a nivel del público ordinario, se entiende que esta sufre de fatiga o está cansada; sin embargo, dicha comprensión tiende a hacerse en el lenguaje común, por lo que no se dimensiona el serio problema que se presenta (Bosqued, 2008).

En realidad, el padecimiento de Burnout es más que el cansancio habitual que puede ser reparado con unos días de descanso, y envuelve una serie de padecimientos a nivel psicológico, físico, social y también en relación con la empresa, lo que le da su connotación de síndrome.

A nivel psicosocial, genera deterioro en las relaciones interpersonales, depresión, cinismo, ansiedad, irritabilidad y dificultad de concentración. Es común el distanciamiento de otras personas y los problemas conductuales pueden progresar hacia conductas de alto riesgo (juegos de azar, comportamientos que exponen la propia salud y conductas orientadas al suicidio, entre otros). El cansancio del que se habla sucede a nivel emocional, a nivel de relación con otras personas y a nivel del propio sentimiento de autorrealización.

Dentro de los daños físicos que pueden padecerse debido al síndrome, se incluyen: insomnio, deterioro cardiovascular, úlceras, pérdida de peso, dolores musculares, migrañas, desórdenes gastrointestinales, alergias, asma, fatiga crónica, problemas con los ciclos menstruales o incluso daños a nivel cerebral.

El abuso de sustancias (drogas, fármacos, etc.) y la presencia de enfermedades psicosomáticas son también signos característicos del síndrome. En el entorno laboral, la condición afecta, por cuanto es de esperar una disminución en la calidad o productividad del trabajo, actitud negativa hacia las personas a las que se les da servicio, deterioro de las relaciones con compañeros, aumento del absentismo, disminución del sentido de realización, bajo umbral para soportar la presión y conflictos de todo tipo.

#### 2.2.7. Consecuencias del Burnout

Mansilla (2010), explica que las consecuencias del Burnout se dan en dos niveles: tanto para el trabajador como para la empresa en la que trabaja.

*Consecuencias para el trabajador:* El trabajador se va viendo afectado poco a poco en su salud, debido a la exposición a unas determinadas condiciones de trabajo que no le resultan controlables, a pesar de poner en juego todos sus recursos personales (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2006 citado de Mansilla, 2010). Se produce un deterioro general: emocional, conductual y físico. Los síntomas de Burnout pueden ser agrupados en físicos, emocionales y conductuales:

- Síntomas físicos: malestar general, cefaleas, fatiga, problemas de sueño, úlceras u otros desórdenes gastrointestinales, hipertensión, cardiopatías, pérdida de peso, asma, alergias, dolores musculares (espalda y cuello) y cansancio hasta el agotamiento y en las mujeres pérdida de los ciclos menstruales.
- Síntomas emocionales: distanciamiento afectivo como forma de autoprotección, disforia, aburrimiento, incapacidad para concentrarse, desorientación, frustración, celos, impaciencia, irritabilidad, ansiedad, vivencias de baja realización personal y baja autoestima, sentimientos depresivos, de culpabilidad, de soledad y de impotencia.
- Síntomas conductuales: conducta despersonalizada en la relación con el cliente, absentismo laboral, abuso de drogas legales e ilegales, cambios bruscos de humor, incapacidad para vivir de forma relajada, superficialidad en el contacto con los demás, aumento de conductas hiperactivas y agresivas, cinismo e ironía hacia los clientes de la organización, agresividad, aislamiento, negación, impulsividad, atención selectiva, apatía, suspicacia, hostilidad, aumento de la conducta violenta y comportamientos de alto riesgo (conducción suicida, juegos de azar peligrosos). Estos síntomas tienen unas consecuencias negativas hacia la vida en general, disminuyendo la

calidad de vida personal y aumentando los problemas familiares y en toda la red social extra laboral del trabajador, debido a que las interacciones se hacen tensas, la comunicación termina siendo deficiente y se tiende al aislamiento.

### 2.3. Consecuencias para la Organización

Los síntomas del Burnout tienen también consecuencias laborales negativas que afectan a la organización y al ambiente de trabajo y se manifiestan en un progresivo deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales (indiferencia o frialdad); disminuye la productividad y la calidad del trabajo y, por tanto, el rendimiento, que afecta a los servicios que se prestan. Surgen sentimientos que abarcan desde la indiferencia a la desesperación frente al trabajo; se da un alto absentismo, con una mayor desmotivación, aumentan los deseos de dejar ese trabajo por otra ocupación con un creciente nivel de desmoralización y se puede llegar a una reconversión por parte del afectado profesional o al abandono de la profesión.

Si la organización no favorece el necesario ajuste entre las necesidades de los trabajadores y los fines de la institución, se produce una pérdida de la calidad de los servicios como consecuencia de todo ello, que no es más que la expresión de una desilusión.

### 2.4. Medidas para afrontar, intervenir y prevenir el Burnout

Según Graciela Tonon (2003), “cuando hablamos de afrontamiento nos referimos a una serie de respuestas cambiantes de tipo conductual que inicia un sujeto ante una situación que considera amenazante y que no tiene necesariamente que resultar un éxito en el manejo de esa situación, sino que el objetivo buscado puede ser la respuesta al estrés”.

Para afrontar el síndrome de Burnout se puede identificar distintos tipos de estrategias, como mejorar las habilidades de enfrentamiento de cada sujeto, lo cual implicaría que él mismo pueda generarse estrategias útiles tales como: distanciamiento del problema, intento de regular y controlar las propias respuestas emocionales, confrontación de la situación, aceptación de la responsabilidad y planificación de la estrategia.

Según Mansilla, cuando el síndrome de Burnout se materializa no es fácil que el afectado tenga conciencia de ello, por lo que en primer lugar es preciso el apoyo de las personas cercanas. Las estrategias de intervención sobre el síndrome de Burnout se pueden agrupar en dos categorías, en función del nivel en que se producen:

#### 2.4.1. Intervención sobre la organización

Es conveniente tener en cuenta las siguientes medidas organizativas:

- Mejorar el clima laboral promoviendo el trabajo en equipo.
- Aumentar el grado de autonomía y control del trabajo descentralizando la toma de decisiones.
- Disponer del análisis y definición de los puestos de trabajo, evitando ambigüedades y conflicto de rol.
- Establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- Definición de competencias y responsabilidades, de forma precisa y realista, atendiendo a las capacidades reales.

- Mejorar las redes de comunicación y promover la participación en la organización, mejorando el ambiente.
- Fomentar la colaboración en la organización.
- Fomentar la flexibilidad horaria.
  
- Promover la seguridad en el empleo.
  
- Establecer objetivos claros para los roles profesionales.
  
- Aumentar las recompensas a los trabajadores.
  
- Fomentar las relaciones interpersonales.
  
- Fortalecer los vínculos sociales entre el grupo de trabajo.
  
- Poner sistemas participativos y democráticos en el trabajo.
  
- Facilitar formación e información.
  
- Establecer líneas claras de autoridad.
  
- Mejorar las redes de comunicación organizacional.

Existen programas dirigidos a mejorar la organización del trabajo:

- a) Programas de socialización anticipada o anticipación hacia lo real:  
Debido a la discrepancia existente entre las expectativas que los profesionales tienen cuando empiezan a trabajar y la realidad que encuentran cuando se incorporan a vida laboral, se produce un choque que se pretende se experimente antes de que el profesional ingrese en la organización.

Esto se puede realizar mediante programas de simulación que adecuen el alto nivel de expectativas y objetivos que se fijan al principio de la carrera y que no suelen ajustarse a la realidad. Su objetivo es desarrollar estrategias constructivas para enfrentarse con las expectativas irreales y entrenar a los nuevos miembros para hacerles más fácil su incorporación al mundo laboral.

- b) Programas de *feedback* o retroinformación: Las organizaciones deben desarrollar programas de retroinformación considerando la información procedente de los usuarios de la organización, de los compañeros, de los supervisores y de las personas a las que se supervisa. Una forma de que los profesionales obtengan esta retroinformación es preguntar a los clientes, mediante cuestionarios, su grado de satisfacción con el servicio que han recibido. Esta retroinformación de carácter evaluativo puede ser completada con la procedente de los compañeros que pueden observar al trabajador mientras trabaja, pues mientras que los clientes tienden a evaluar el servicio comparándolo con un servicio ideal, las evaluaciones de los compañeros están basadas en el conocimiento de la práctica profesional y de la realidad organizacional.

Una herramienta es el feedback de 360°, se trata de una evaluación que recopila una amplia gama de opiniones: la del jefe, la de los compañeros, la de los subordinados, la de los clientes internos y externos o proveedores, y que se realiza de forma anónima por aquellos que conocen a un determinado trabajador. El *feedback* de 360° permite comparar la percepción que tiene un trabajador sobre sus competencias y su desempeño laboral con la que tienen de ese mismo trabajador aquellos con los que interactúa, y posibilita el análisis de las diferencias encontradas. La utilización de esta herramienta permite obtener valoraciones diferentes sobre un mismo

trabajador, potenciar una visión más objetiva y fiable de las relaciones laborales, elevar el nivel de satisfacción laboral, mejorar el conocimiento de uno mismo e incitar al desarrollo de nuevas competencias.

#### 2.4.2. Intervención sobre el trabajador

Para la adquisición y la mejora de las estrategias individuales pueden llevarse a cabo programas como:

- a) Programas dirigidos a las estrategias instrumentales: Cuando tienen como objetivo la adquisición de destrezas para la resolución de problemas, entrenamiento en asertividad y en gestión del tiempo. Provee a la persona una respuesta concreta a su pedido (Tonon, 2008).
- b) Programas dirigidos a las estrategias de carácter paliativo: Cuando su objetivo es la adquisición de destrezas para el manejo de las emociones para mantener la distancia emocional con el usuario, cliente, paciente. Aquí se encuentran las técnicas de relajación, desconexión entre el mundo laboral y el mundo personal (Gómez-Batiste, 2008).
- c) Programa de apoyo social: Que la organización permita saber a los trabajadores que se preocupan por ellos y que son valorados y estimados. Las técnicas que resultan más efectivas son las de carácter centrado en el problema. El apoyo social es un recurso de afrontamiento y un inhibidor de estrés (Tonon, 2008).

## 2.5. Desempeño laboral

### 2.5.1. Evaluación del desempeño, definición y ventajas

Chiavenato (2011), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, con cierta continuidad.

Bohlander (2008), menciona que la evaluación de desempeño puede ser definido como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado, mayormente una vez al año, y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

Según Werther (2008), la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. Mediante esta evaluación los empleados reciben realimentación sobre la manera en que cumple las actividades, y a los gerentes la información obtenida los ayuda a decidir las acciones correctivas que deben tomar.

Las ventajas destacadas de la información que produce la evaluación de desempeño son los siguientes:

- Mejora el desempeño.- A través de la realimentación sobre el trabajo realizado, el gerente del personal llevan a cabo adecuadas

acciones para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

- Políticas de compensación.- Ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento.
- Decisiones de ubicación.- Las promociones, transferencias y separaciones, por lo común se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.- El insuficiente desempeño puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
- Imprecisión de la información.- El poco desempeño puede demostrar que existen errores en la información del departamento de recursos humanos. Al tomar información errónea se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño de puesto.- El insuficiente desempeño puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones de desempeño ayudan a identificar éstos.
- Desafíos externos.- En ocasiones el desempeño es influenciado por factores externos, como la salud, familia, finanzas, etc. Si estos

factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal preste ayuda.

### 2.5.2. Responsabilidad de la evaluación del desempeño

Bohlander (2008), menciona que hay múltiples candidatos para evaluar el desempeño ya que hoy en día existe una complejidad de puestos, esto hace poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de los colaboradores.

Para Mondy (2005), en la mayoría de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación del desempeño. No obstante, es importante que los gerentes cumplan una función clave de principio a fin. Con frecuencia, estos gerentes realizan las evaluaciones y deben participar directamente en el programa si desean que éste tenga éxito. Existen varias posibilidades en cuanto a la persona que calificará al empleado.

Que el jefe lleve a cabo la evaluación es lo más directo y también tiene sentido, porque él debe estar –y generalmente está– en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subalterno, y a la vez es responsable del desempeño de este. La mayoría de las evaluaciones la realiza el jefe inmediato y estas evaluaciones las revisa el supervisor mismo del jefe (Dessler 2004).

Chiavenato (2011), de acuerdo con la política de Recursos Humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de la evaluación del desempeño.

### 2.5.3. Importancia de la evaluación del desempeño

Dessler (2002), las evaluaciones brindan información importante para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de salarios; permite al supervisor y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se descubra y para reforzar aquello que se hace en forma correcta; finalmente, las evaluaciones sirven para la provechosa planeación de la carrera, porque dan oportunidad de revisar los objetivos profesionales del empleado a la luz de las fortalezas y las debilidades descubiertas.

Ibáñez (2000), después de haber contratado a un trabajador, permite a la gerencia evaluarlo mediante un seguimiento que permita establecer si el colaborador está adaptado a su nuevo puesto de trabajo. Su importancia también radica en que nos permite periódicamente una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple sus responsabilidades.

Werther (2008), menciona que los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación del desempeño son:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Definir claramente metas e indicadores del puesto.
- Identificar los recursos que están disponibles o que se necesitarán para el logro de los objetivos.

- Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre las promociones y remuneraciones.
- Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

#### 2.5.4. Métodos de la evaluación de desempeño

Chiavenato (2011), los métodos de la evaluación de desempeño varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

##### 2.5.4.1. Método de escalas gráficas

Es el más común y divulgado por su sencillez. Requiere mucho cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

Este método mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados; sin embargo, una de las desventajas más importante es que este método está sujeto a errores ya que cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo a su “campo psicológico”, esta interferencia subjetiva y personal, lleva a muchos evaluadores al efecto de los estereotipos, por los cuales los evaluadores consideran que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores.

#### 2.5.4.2. Método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama "elección forzada".

#### 2.5.4.3. Método de investigación de campo

El superior se encarga de hacer la evaluación de desempeño, pero con la asesoría de un especialista en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados; esto explica el nombre de investigación de campo. El especialista aplica una entrevista de evaluación a cada jefe.

#### 2.5.4.4. Método de incidentes críticos

Es un método simple de evaluación; se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Este método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, si no de las que son de extremo positivas o negativas; las positivas deben destacarse y emplearse y las negativas, corregirse o eliminarse.

#### 2.5.4.5. Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado con "+" y las que muestran el desempeño contrario con "-".

Werther (2008), menciona los siguientes métodos de evaluación de desempeño de gran importancia:

#### 2.5.4.6. Autoevaluación

Llevar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan es menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta al desarrollo individual. El aspecto más importante de esta autoevaluación radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

#### 2.5.4.7. Administración por objetivos

Consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable; lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Los pasos para la administración por objetivos son:

- Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
- Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar objetivos.
- Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
- Evaluación de resultados y toma de decisiones.

#### 2.5.4.8. Evaluaciones psicológicas

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Su función esencial consiste en la evaluación del potencial. Esta evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. A continuación el psicólogo prepara una evaluación de las características emocionales, intelectuales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción de desempeño futuro.

#### 2.5.4.9. Evaluación 360°

En este sistema de evaluación de desempeño participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja es que permite la creación de planes individuales de desarrollo, ya que identifica claramente las áreas en que el individuo -o el grupo- necesita crecer y afianzarse. El modelo de evaluación 360° favorece al establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, lo que permite:

- Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto de trabajo.
- Define los planes de capacitación y de desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales del puesto.
- Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
- Proporciona realimentación proveniente de varias fuentes.

- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración de tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etc.

#### 2.5.5. Razones por las que algunas veces fallan los programas de evaluación

Ibáñez (2000), menciona que los problemas inherentes a las evaluaciones de desempeño del trabajador están asociados con las mediciones subjetivas del desempeño, los cuales pueden conducir a distorsiones de la calificación. Bohlander (2008), menciona distintas razones por la que algunas veces fallan los programas de evaluación, estas son:

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

- Evaluaciones infladas porque los gerentes no quieren manejar “malas noticias”.
- Lenguaje subjetivo o vago en las evaluaciones escritas.
- El gerente no está capacitado para evaluar o dar retroalimentación.
- No hay seguimiento después de la evaluación.

Como sucede en todas las funciones de recursos humanos, si falta el apoyo de la alta dirección, el programa de evaluación no tendrá éxito; ni siquiera el programa mejor concebido funcionará en un ambiente donde los evaluadores no sienten que sus superiores los animan a tomar con seriedad el programa.

Otra razón por la que a veces falla la evaluación de desempeño es cuando dicha evaluación se da una vez por año y hay poco seguimiento después. Esto está cambiando, más organizaciones están empezando a llevarlas a cabo cada seis e incluso cada tres meses.

## 2.6. Banco de Crédito del Perú – BCP

Esta institución, llamada durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. El 01 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social, por la de Banco de Crédito del Perú.

Así, el Banco Italiano, el primero en el país, cerró su eficiente labor después de haber obtenido los más altos resultados de nuestra institución. Con

el propósito de conseguir un mayor peso internacional, se instaló sucursales en Nassau y en Nueva York, hecho que lo convirtió en el único Banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. La expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese fin se construyó un edificio de 30,000 m<sup>2</sup>, aproximadamente, en el distrito de La Molina.

Luego, con el objetivo de mejorar sus servicios, estableció la Red Nacional de Tele Proceso, que a fines de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima; asimismo, se creó la Cuenta Corriente y Libreta de Ahorro Nacional, e instaló una extensa red de cajeros automáticos.

En 1993, adquirió el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia (<http://www.bcp.com.bo>). Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aún más especializada, creó Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente estableció Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero. Durante los '90, su oficina de representación en Santiago de Chile desarrolló una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas.

La recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a confirmar la imagen que siempre se tuvo: un Banco antiguo con espíritu siempre moderno.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Síndrome de Burnout	Es una respuesta a una situación crónica de estrés en el desempeño laboral.	Se medirá por medio de un cuestionario denominado Maslach Burnout Inventory (MBI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agotamiento emocional</li> <li>- Despersonalización</li> <li>- Falta de realización personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de agotamiento emocional</li> <li>- Nivel de despersonalización</li> <li>- Nivel de realización de personal</li> </ul> Cuestionario Maslach Burnout Inventory
Desempeño Laboral	Proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador.	Se medirá por medio de una guía de entrevista efectuada a los jefes y/o supervisores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión</li> <li>- Liderazgo y trabajo en equipo</li> <li>- Capacidades personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de gestión del trabajador/puesto</li> <li>- Nivel de liderazgo y trabajo en equipo</li> <li>- Nivel de capacidades personales.</li> </ul> Guía de entrevista Formato F-3 de Evaluación de desempeño

### 3.2. Nivel de Investigación

Aplicativo (se pretende intervenir en la historia natural de la empresa).

### 3.3. Tipo de Investigación

Transversal (medir variables una sola vez, realizar comparaciones entre muestras independientes) y Analítico (análisis estadístico bi-variado, plantea y pone a prueba la hipótesis).

#### 3.3.1. Enfoque de Investigación

Cuantitativo

#### 3.3.2. Método

Método científico

### 3.4. Población, muestra y muestreo

#### 3.4.1. Población

Está constituida por ciento quince (115) trabajadores en el Banco de Crédito, Sucursal Balta - Chiclayo.

#### 3.4.2. Muestra

No se ha tomado en cuenta toda la población, debido a que este trabajo de investigación solo se enfoca al personal que es profesional, por lo cual se encuestará a todos los profesionales para no tener margen de error en los resultados; exceptuando a aquellos colaboradores que se encuentran de

permiso, vacaciones o comisiones. Por tales motivos, la muestra fue de 37 colaboradores.

#### 3.4.3. Criterios de inclusión

Se trabajó con todos los profesionales del BCP sucursal Balta - Chiclayo, teniendo en cuenta los criterios de exclusión, siendo así la muestra de treinta y siete colaboradores.

Total del personal: 113

Total de personal no profesional: 76

Total de Personal de comisiones o vacaciones: 0

Total de trabajadores profesionales en las 3 áreas: 37

#### 3.4.4. Criterios de exclusión

Los criterios de exclusión para la presente investigación, son los siguientes: trabajadores no profesionales y colaboradores en vacaciones, comisión o maternidad.

### 3.5. Métodos

#### 3.5.1. Métodos teóricos

En el presente estudio se utilizó el método deductivo, ya que, es un modo de razonar que parte de lo general a lo particular; de verdades previamente establecidas para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

### 3.5.2. Métodos empíricos

En esta investigación, en primer lugar, se observó para encontrar el problema y tener una idea más clara y una base consistente del lugar donde se realizó el estudio.

### 3.6. Recolección de datos

Para la recolección de datos de la variable del síndrome de Burnout se utilizó el cuestionario MBI; y para la variable desempeño laboral, guías de entrevista. Ambas utilizando la técnica de la encuesta.

### 3.7. Técnicas de procesamiento de datos

El análisis de los datos obtenidos se desarrolló con la ayuda del programa Excel y SPSS, en donde se trasladaron los resultados y se hacen cuadros estadísticos para graficar e interpretar la información.

## IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Generalidades

Banco de Crédito del Perú, oficina principal en Chiclayo, Sucursal Balta.

#### 4.1.2. Visión

Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

#### 4.1.3. Misión

Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.

## Banco de Crédito del Perú, División Comercial

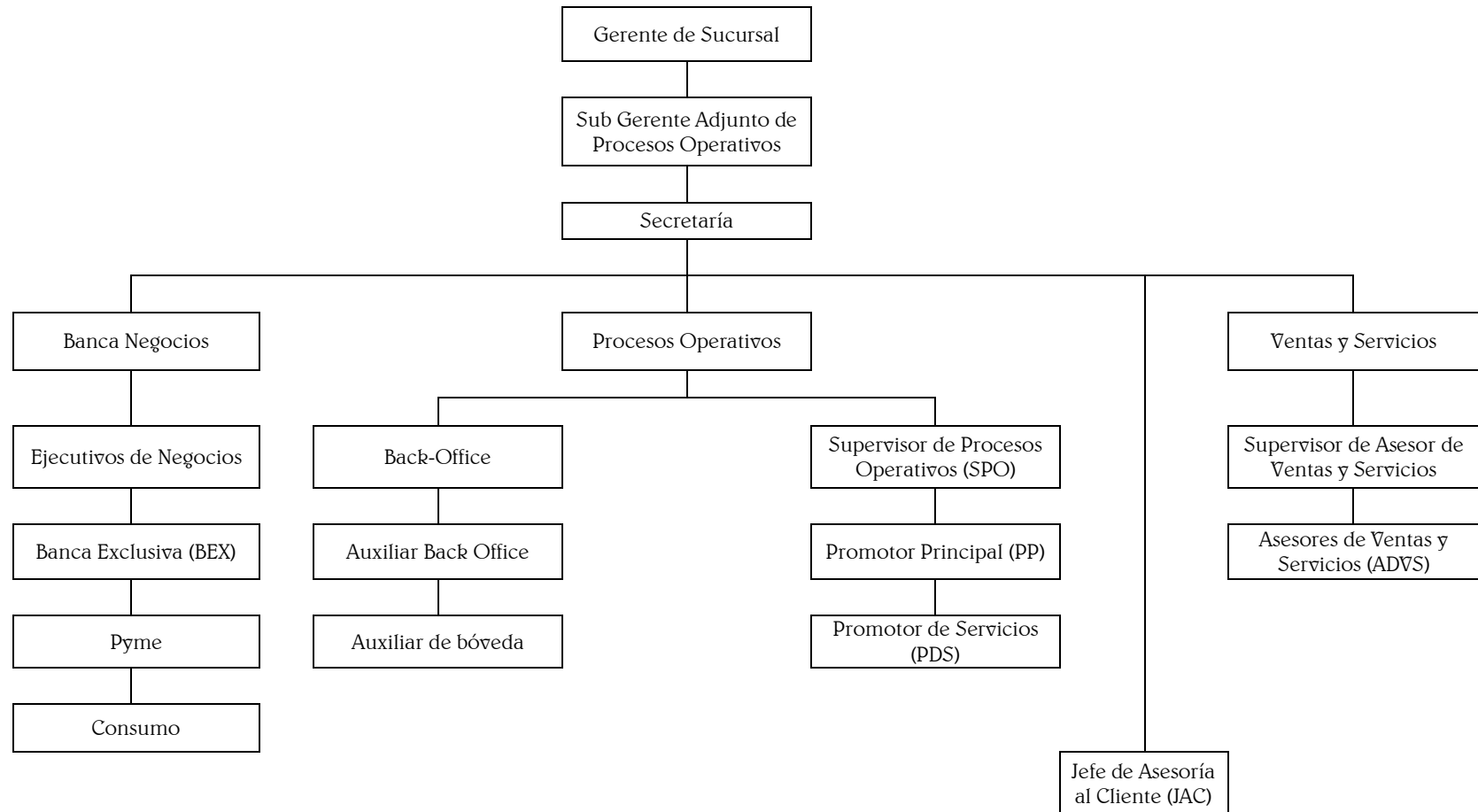


Figura 1: Organigrama del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo

#### 4.1.4. Distribución según nivel de Síndrome de Burnout de trabajadores y nivel de desempeño laboral

Tabla 2: Distribución según nivel en dimensión del Síndrome de Burnout de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

Nivel del Síndrome de Burnout	Bajo	%	Medio	%	Alto	%	Total	%
Agotamiento emocional	12	32.4	12	32.4	13	35.2	37	100
Despersonalización	16	43.3	11	29.7	10	27.0	37	100
Realización personal	11	29.8	13	35.1	13	35.1	37	100

Fuente: Elaboración propia

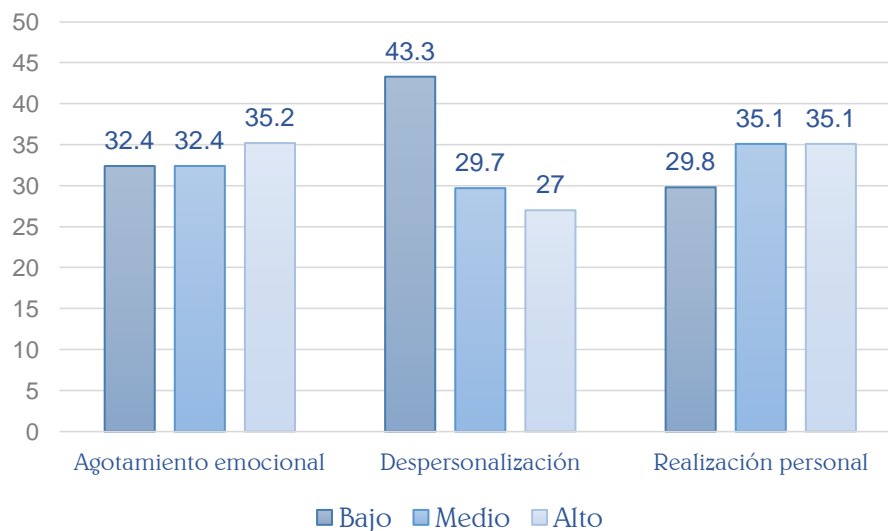


Gráfico 1: Distribución según nivel en dimensión del Síndrome de Burnout de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta

Fuente: Elaboración propia

Descripción: Los resultados presentados en la tabla 2, indican que en la dimensión *agotamiento emocional* predomina el nivel medio - alto con el 67.6% (25 trabajadores) de los trabajadores profesionales que presentan este nivel de

agotamiento. En lo que respecta a la dimensión *Despersonalización* predomina el nivel bajo (43.3%), seguido por un nivel medio - alto con 21 trabajadores (56.7%) con despersonalización. En la dimensión Realización Personal se observa que el 64.9% presentan nivel medio – bajo, siendo 24 trabajadores.

Tabla 3: Distribución según nivel de “Desempeño Laboral” de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

Nivel de Desempeño Laboral	N	%
Bajo	10	27.0
Medio	14	37.8
Alto	13	35.2
Total	37	100.0

Fuente: Elaboración propia

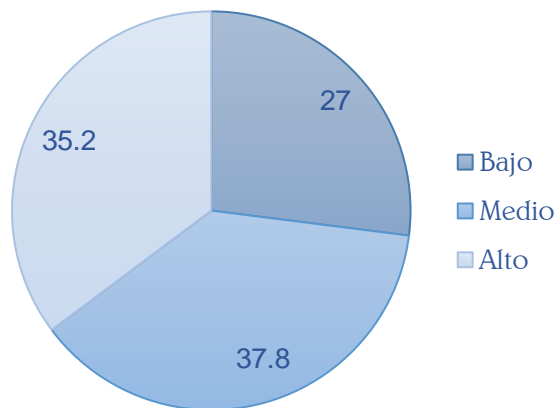


Gráfico 2: Distribución según nivel de “Desempeño Laboral” de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

Fuente: Elaboración propia

Descripción: Respecto al nivel de desempeño laboral de los trabajadores, se aprecia, que el 64.8%, que representa 24 trabajadores con un nivel medio - bajo, seguido por el nivel alto con el 35.2% de los colaboradores.

Tabla 4: Distribución según nivel de "Desempeño Laboral" por dimensión, de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Chiclayo, 2013

Nivel de desempeño laboral	Nº	%
Gestión		
Bajo	10	27.0
Medio	18	48.7
Alto	9	24.3
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100.0</b>
Liderazgo y trabajo en equipo		
Bajo	14	37.8
Medio	17	46.0
Alto	6	16.2
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100.0</b>
Personal		
Bajo	5	13.5
Medio	15	40.5
Alto	17	46.0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia

Descripción: La tabla 4, muestra que el nivel predominante en las dimensiones Gestión y Liderazgo y trabajo en equipo de Desempeño Laboral es el nivel medio con porcentajes de 48.7% y 46%, respectivamente; En tanto que en la dimensión Personal predomina el nivel alto de desempeño laboral, donde se ubica al 46.0% de los referidos administrativos, seguido por el nivel medio con un 40.5% y luego el nivel bajo donde se ubican solo el 13.5% de los trabajadores.

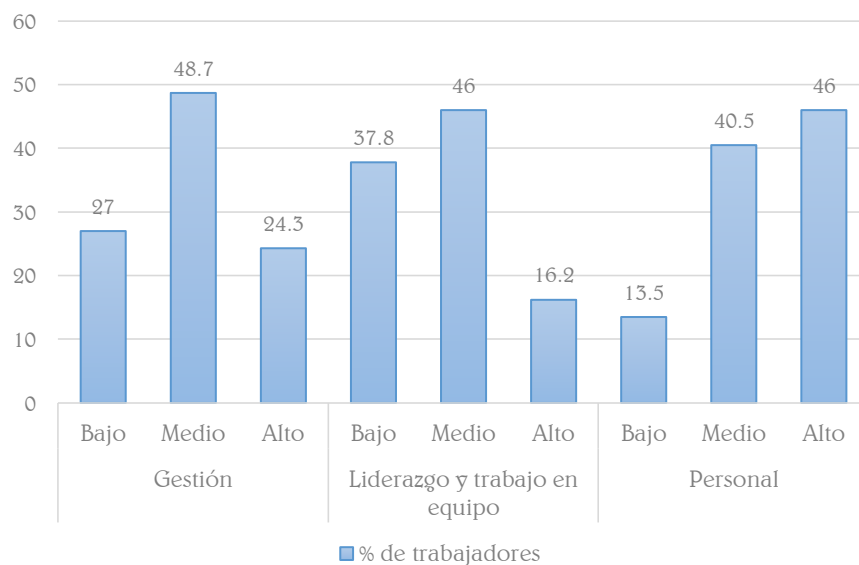


Gráfico 3: Distribución según nivel de "Desempeño Laboral" por dimensión, de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Chiclayo 2013

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.5. Resultados de la relación entre las dimensiones del Síndrome de Burnout y el Desempeño en trabajadores profesionales.

Tabla 5: Correlación entre la dimensión "Agotamiento Emocional" del Síndrome de Burnout y el Desempeño en los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

	Desempeño laboral	Significancia
Correlación de Pearson (r)		
Agotamiento emocional	-0.497	0.013*

\* $p < 0.05$  (Significativa)

Fuente: Elaboración propia

Descripción: Los resultados mostrados en la tabla 5, indican la existencia de una relación negativa (inversa) significativa ( $p < 0.05$ ), de grado medio, entre la dimensión “Agotamiento Emocional” y el Desempeño Laboral en los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo. Por tanto se podría afirmar que el agotamiento emocional en los trabajadores profesionales es un factor que condiciona negativamente su desempeño Laboral.

Tabla 6. Correlación entre la dimensión “Agotamiento Emocional” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Gestión” del Desempeño en los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

	Gestión	Significancia
Correlación de Pearson (r)		
Agotamiento emocional	-0.477	0.015*

\* $p < 0.05$  (Significativa)

Fuente: Elaboración propia

Descripción: En la tabla 6, se aprecia que existe relación negativa de grado medio y significativa ( $p < 0.05$ ), entre la dimensión “Agotamiento Emocional” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Gestión” del Desempeño Laboral, en los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo; situación que permite afirmar que el agotamiento emocional influye negativamente en la capacidad de gestión del desempeño laboral.

Tabla 7: Correlación entre la dimensión “Agotamiento Emocional” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Liderazgo y Trabajo en Equipo” del Desempeño en los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

	Liderazgo y trabajo en equipo	Significancia
Correlación de Pearson (r)		
Agotamiento emocional	-0.478	0.015*

\* $p < 0.05$  (Significativa)

Fuente: Elaboración propia

Descripción: La tabla 7, muestra la existencia de relación negativa de grado medio y significativa ( $p < 0.05$ ), entre la dimensión “Agotamiento Emocional” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Liderazgo y Trabajo en Equipo” del Desempeño Laboral, en de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo, involucrados en la investigación; es decir el agotamiento emocional es un factor que influye en la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo del trabajador.

Tabla 8: Correlación entre la dimensión “Agotamiento Emocional” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Personal” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

	Personal	Significancia
Correlación de Pearson (r)		
Agotamiento emocional	-0.475	0.016*

\* $p < 0.05$  (Significativa)

Fuente: Elaboración propia

Descripción: Los resultados mostrados en la tabla 8, permiten apreciar que la prueba de correlación de Pearson identifica relación negativa de grado medio y significativa ( $p < 0.05$ ), entre el “Agotamiento Emocional” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Personal” del Desempeño Laboral, en los trabajadores profesionales considerados en la investigación; por lo que se podría concluir que el agotamiento emocional del trabajador influye negativamente en la dimensión personal del desempeño laboral.

Tabla 9: Correlación entre la dimensión “Despersonalización” del Síndrome de Burnout y el Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2015.

	Desempeño laboral	Significancia
Correlación de Pearson (r)		
Despersonalización	-0.520	0.010*

\* $p < 0.01$  (Altamente Significativa)

Fuente: Elaboración propia

Descripción: Los resultados mostrados en la tabla 9, indican la existencia de una relación negativa y altamente significativa ( $p < 0.01$ ), de grado medio, entre la dimensión Despersonalización del síndrome de Burnout y el Desempeño Laboral de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo. En base a los resultados obtenidos se podría afirmar que la despersonalización es un factor que influye negativamente el desempeño Laboral en los referidos trabajadores profesionales.

Tabla 10: Correlación entre la dimensión “Despersonalización” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Gestión” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

	Gestión	Significancia
Correlación de Pearson (r)		
Despersonalización	-0.472	0.016*

\* $p < 0.05$  (Significativa)

Fuente: Elaboración propia

Descripción: En la tabla 10, se aprecia que existe relación negativa de grado medio y significativa ( $p < 0.05$ ), entre la dimensión “Despersonalización” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Gestión” del Desempeño Laboral, de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo; situación que permite establecer que la despersonalización influye negativamente en esta dimensión del desempeño laboral en los trabajadores incluidos en la investigación.

Tabla 11: Correlación entre la dimensión “Despersonalización” y la dimensión “Liderazgo y Trabajo en Equipo” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

	Liderazgo y trabajo en equipo	Significancia
Correlación de Pearson (r)		
Despersonalización	-0.525	0.009*

\* $p < 0.01$  (Altamente Significativa)

Fuente: Elaboración propia

Descripción: La tabla 11, muestra la existencia de relación negativa de grado medio y altamente significativa ( $p < 0.01$ ), entre la dimensión

“Despersonalización” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Liderazgo y Trabajo en Equipo” del Desempeño Laboral, de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo involucrados en la investigación; Es decir que la despersonalización es un factor que influye negativamente en la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo del trabajador del referido banco.

Tabla 12: Correlación entre la dimensión “Despersonalización” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Gestión” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

	Personal	Significancia
Correlación de Pearson (r)		
Despersonalización	-0.523	0.010*

\* $p < 0.01$  (Altamente Significativa)

Fuente: Elaboración propia

Descripción: Los resultados mostrados en la tabla 12, permiten apreciar que la prueba de correlación de Pearson identifica relación negativa de grado medio y altamente significativa ( $p < 0.01$ ), entre la dimensión Despersonalización del Síndrome de Burnout y la dimensión “Personal” del Desempeño Laboral, en los trabajadores considerados en la investigación; pudiendo concluir que la despersonalización del trabajador influye negativamente en la dimensión personal del desempeño laboral.

Tabla 13: Correlación entre la dimensión “Realización Personal” del Síndrome de Burnout y el Desempeño en trabajadores de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

	Desempeño laboral	Significancia
Correlación de Pearson (r)		
Realización personal	0.584	0.005*

\* $p < 0.01$  (Altamente Significativa)

Fuente: Elaboración propia

Descripción: Los resultados mostrados en la tabla N° 13, indican la existencia de una relación positiva (directa) y altamente significativa ( $p < 0.01$ ), de grado medio, entre la dimensión “Realización personal” y el Desempeño Laboral de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo. Por tanto se podría afirmar que la realización personal en los trabajadores es un factor que condiciona positivamente su desempeño Laboral.

Tabla 14: Correlación entre la dimensión “Realización Personal” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Gestión” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

	Gestión	Significancia
Correlación de Pearson (r)		
Realización personal	0.486	0.014*

\* $p < 0.05$  (Significativa)

Fuente: Elaboración propia

Descripción: En la tabla 14, se aprecia que existe relación positiva de grado medio y significativa ( $p < 0.05$ ), entre la dimensión “Realización personal” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Gestión” del Desempeño Laboral, de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo; situación que permite afirmar que la realización personal influye directamente en la capacidad de gestión del desempeño laboral.

Tabla 15: Correlación entre la dimensión “Realización Personal” y “Liderazgo y Trabajo en Equipo” del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

	Liderazgo y trabajo en equipo	Significancia
Correlación de Pearson (r)		
Realización personal	0.609	0.004*

\* $p < 0.01$  (Altamente Significativa)

Fuente: Elaboración propia

Descripción: La tabla 15 muestra la existencia de relación positiva de grado medio y altamente significativa ( $p < 0.01$ ), entre la dimensión “Realización personal” del Síndrome de Burnout y la dimensión “Liderazgo y Trabajo en Equipo” del Desempeño Laboral, de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo involucrados en la investigación; Es decir la realización personal es un factor que influye positivamente en la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo del colaborador.

Tabla 16: Correlación entre la dimensión "Realización Personal" y la dimensión "Personal" del Desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo 2013

	Personal	Significancia
Correlación de Pearson (r)		
Realización personal	0.636	0.003*

\* $p < 0.01$  (Altamente Significativa)

Fuente: Elaboración propia

Descripción: Los resultados mostrados en la tabla 16, permiten apreciar que la prueba de correlación de Pearson identifica relación positiva de grado medio y altamente significativa ( $p < 0.05$ ), entre la Realización personal del Síndrome de Burnout y la dimensión "Personal" del Desempeño Laboral, en los trabajadores considerados en la investigación; por lo que se podría concluir que la realización personal del trabajador influye directamente en la dimensión personal del desempeño laboral.

#### 4.2. Discusión

Se realizó este estudio en trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú Sucursal Balta - Chiclayo, que mantienen un contacto con los clientes y una carga laboral significativa. Se evaluó para saber si existe un nivel significativo del síndrome de Burnout en cada una de sus tres dimensiones y de desempeño en los trabajadores de dicha entidad bancaria, asimismo para buscar la existencia de una relación entre estas dos variables.

Se puede observar que el síndrome de Burnout en la dimensión “*agotamiento emocional*” tiene un nivel medio – alto con un 67.6%, siendo la más afectada; resultado que en la investigación de Ávila Toscano, José; Gómez Hernández, Leidy & Montiel Salgado, Marlen (2010), indican que dicha dimensión tiene un 45.5% de afectados; y que la dimensión más afectada es la despersonalización, alcanzando el 60.6% de los trabajadores. Es de precisar que en la dimensión “despersonalización” del estudio, se obtiene un nivel medio – alto con un 56.7% y un nivel bajo con 43.3%. Así también, en la dimensión “realización personal” del estudio se obtiene un nivel medio – bajo con 64.9% y en el estudio de Ávila presenta un pequeño porcentaje de afectados de 31.3%. (Tabla 2)

Sánchez Silva, Bárbara (2009), describe que no existe relación entre la dimensión agotamiento emocional y los componentes relación con la autoridad, desempeño de tareas y desarrollo personal, resultados que no se reflejan en la investigación, ya que existe una relación inversamente proporcional significativa de grado medio entre esas dimensiones en los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú - Chiclayo, sucursal Balta. (Tablas 5, 6 y 8).

La misma autora anteriormente mencionada, hace referencia a la no existencia de una relación de la dimensión “despersonalización” del síndrome de Burnout con las relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas; lo cual en el presente estudio se identifica una relación inversamente proporcional altamente significativa, de grado medio (Tablas 9, 10, 11 y 12).

Asimismo menciona la existencia de relación entre la dimensión “realización personal” del síndrome de Burnout y las relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas; dando como resultado en la

investigación también la existencia de una relación directamente proporcional de grado medio y altamente significativa (Tablas 13, 14, 15 y 16).

#### 4.3. Propuesta

- Continuar estudiando al síndrome de Burnout, buscar más maneras de detectarlo a tiempo, prevenirlo y tratarlo. Además debería relacionarse con otras variables para su estudio.
- Motivar a la investigación del síndrome de Burnout en todo tipo de trabajos, no solo en el sector servicio y salud, ya que hay muchas investigaciones relacionadas con esos temas. Estos estudios ya son realizados en otros países, en los que certifican que este síndrome puede encontrarse en cualquier centro laboral. Se debe realizar también dentro de nuestro país y del departamento de Lambayeque.
- Prevenir al momento de solicitar la ayuda para aplicar la investigación en una organización, pues se debe estar seguro de que esta va a brindarle dicho servicio, ya que una de las partes más difíciles y fundamentales de una investigación es conseguir donde aplicarla.

## V. CONCLUSIONES

### 5.1. Conclusiones

Sí influye el síndrome de Burnout en el desempeño de los trabajadores profesionales del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo, demostrándose la existencia de una relación inversamente proporcional de grado medio entre las dimensiones del síndrome de Burnout, “agotamiento emocional” y “despersonalización” con el desempeño laboral (Correlación de Pearson -0.497 significativa y -0.520 altamente significativa respectivamente). Asimismo para la dimensión “realización personal” la existencia de una relación directamente proporcional de grado medio con el desempeño de los trabajadores (Correlación de Pearson 0.584 altamente significativa).

El nivel actual del síndrome de Burnout en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo se divide en las tres dimensiones: Agotamiento emocional: Nivel medio – alto con 67.6%, reflejando este porcentaje a 25 colaboradores de 37. Despersonalización: Nivel medio – alto con 56.7%, reflejando este porcentaje a 21 colaboradores de 37. Realización personal: Nivel medio – bajo con 64.9%, reflejando este porcentaje a 24 colaboradores de 37. Con estos resultados se puede concluir que el nivel de síndrome de Burnout en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Balta - Chiclayo es **medio**.

El nivel predominante de desempeño laboral es medio, de 37.8% de trabajadores profesionales, dividiéndose en dimensiones: **Gestión**: Predomina el nivel medio con 48.7%, porcentaje que refleja a 18 colaboradores. **Liderazgo y Trabajo en Equipo**: Al igual que el anterior, predomina el nivel medio con 46%, reflejando este porcentaje a 17 colaboradores. **Personal**: Predomina el nivel alto con 46%, porcentaje que refleja a 17 colaboradores.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOHLANDER, George y SNELL, Scott (2008). Administración de Recursos Humanos. (14<sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning.
- BOSQUED, Marisa (2008) Quemados: El Síndrome de Burnout: ¿Qué es y cómo superarlo? (1<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- CHIAVENATO, Idalberto (2011) Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (9<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw Hill.
- GARCÍA ORTECHO, Cinthia D. (2007). Relación entre el clima social laboral y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa agroindustrial de la ciudad de Trujillo. (Tesis). Trujillo: Universidad César Vallejo.
- GIL-MONTE, Pedro R. y MORENO-JIMENEZ, Bernardo (2007). El Síndrome de Quemarse por el trabajo (Burnout). (1<sup>a</sup> ed.). España: Pirámide.
- GÓMEZ-BATISTE ALENTORN, Xavier (2008) Guía de prevención de Burnout para profesionales de cuidados paliativos (1<sup>a</sup> ed.). España: Arán Ediciones.
- HERNÁNDEZ SAPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. (2010) Metodología de la investigación. (5<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.
- IBÁÑEZ, Mario (2005). Administración de Recursos Humanos en la Empresa. (3<sup>a</sup> ed.). Perú: San Marcos.
- MANSILLA IZQUIERDO, Fernando (2010) Manual de riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica.
- MONDY, R. Wayne & NOE, Robert M. (2005). Administración de Recursos Humanos. (9<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- TONON, Graciela H. (2003). *Calidad de vida y desgaste profesional: Una mirada al Síndrome de Burnout*. (1<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires: Espacio Editorial.

## VII. ANEXOS

### 7.1. Anexo 01: Cuestionario de Síndrome de Burnout

#### CUESTIONARIO DE SÍNDROME DE BURNOUT

Para la recolección de datos de la variable síndrome de Burnout se utilizó el cuestionario MBI; y para la variable desempeño, guías de entrevista. Ambas utilizando la técnica de la encuesta.

Estimado(a) colaborador(a):

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

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

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento, marcando con una "X" en la casilla correspondiente.

Tabla 17: Cuestionario MBI

MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)	Nunca	Pocas veces al año	Una vez al mes, o menos	Pocas veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces la semana	Diariamente
Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo							
Me siento cansado al final de la jornada de trabajo							
Me siento fatigado cuando me levanto de la cama y tengo que ir a trabajar							
Comprendo fácilmente cómo se sienten los clientes							
Creo que trato a algunos clientes como si fueran objetos impersonales							
Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo							

Trato muy eficazmente los problemas de los clientes							
Me siento "quemado" por mi trabajo							
Creo que influyó positivamente con mi trabajo en la vida de los clientes							
Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión							
Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente							
Me siento muy activo							
Me siento frustrado en mi trabajo							
Creo que estoy trabajando demasiado							
Realmente no me preocupa lo que les ocurre a mis clientes							
Trabajar directamente con personas me produce estrés							
Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis clientes							
Me siento estimulado después de trabajar con mis clientes							
He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión							
Me siento acabado							
En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma							
Siento que los clientes me culpan por alguno de sus problemas							

---

 Firma del evaluado

---

 Firma del evaluador

## 7.2. Anexo 02: Guía de Entrevista

Tabla 18: Guía de Entrevista

Nombre del Evaluado: \_\_\_\_\_  
 Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_  
 Jefe inmediato superior: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_  
 Evaluado por: \_\_\_\_\_

	5	4	3	2	1	
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Bajo	
<b>GESTIÓN</b>						
1.1 Identificación Empresarial						
1.2 Imagen institucional						
1.3 Conocimiento Técnico						
1.4 Efectividad						
1.5 Toma de decisión						
1.6 Orden y Limpieza						
1.7 Respeto a la Jerarquía						
<b>TOTAL</b>						<input type="text"/>
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Bajo	
<b>LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO</b>						
2.1 Trabajo en equipo						
2.2 Capacidad de comunicación						
2.3 Liderazgo						
<b>TOTAL</b>						<input type="text"/>
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Bajo	
<b>PERSONAL</b>						
3.1 Creatividad						
3.2 Responsabilidad						
3.3 Integridad Moral						
3.4 Proactividad						
3.5 Superación Personal						
<b>TOTAL</b>						<input type="text"/>
						<b>TOTAL</b> <input type="text"/>
						% <input type="text"/>

\_\_\_\_\_  
 Firma del evaluado

\_\_\_\_\_  
 Firma del evaluador