

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL SÍNDROME DE DESGASTE PROFESIONAL EN PROFESORES UNIVERSITARIOS

*ORGANIZATIONAL CULTURE AND PROFESSIONAL BURNOUT SYNDROME IN UNIVERSITY PROFESSORS*

### RESUMEN


El Síndrome de Desgaste Profesional es considerado como el estadio final del estrés laboral, en este sentido es precisamente la Cultura Organizacional uno de los fenómenos condicionantes de su vivencia, particularizando las expresiones del mismo en cada contexto laboral. Debido a que el sector educacional es actualmente uno de los más vulnerables a su padecimiento, se hace necesario un análisis que intente establecer claves explicativas ante la presencia generalizada del fenómeno en uno de los eslabones más significativos de nuestra sociedad. Se propone una investigación de tipo descriptiva-explicativa que, desde la perspectiva transdisciplinar y sistémica que ofrece los Estudios Socioculturales, plantea como objetivo general: Determinar los elementos de la Cultura Organizacional que mediatizan la expresión del Síndrome de Desgaste Profesional (SDP), en profesores de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. El estudio, diseñado sobre la base de una metodología mixta, concluye que los docentes investigados no se encuentran afectados por el SDP, pero sí manifiestan algunos de sus síntomas. Ello está condicionado fundamentalmente por elementos culturales relativos a la carga laboral, inadecuadas condiciones de trabajo y la estimulación salarial.




**Palabras clave:** cultura organizacional; profesores universitarios; síndrome de desgaste profesional.

### ABSTRACT

Professional Burnout Syndrome (PBS), is considered the final stage of job stress. In that sense, it is precisely the Organizational Culture one of the conditioning phenomena of its experience, which particularizes the expressions of it in every organizational context. Because the educational sector is currently one of the most vulnerable to its suffering, an analysis that tries to establish key explanations to the widespread occurrence of this phenomenon in one of the most significant links in our society becomes necessary. A descriptive and explanatory investigation type is proposed here which from the transdisciplinary and systemic perspective offered by Socio-Cultural Studies, establishes the following general objective: To determine the elements of the Organizational Culture which affect the presence of professional burnout syndrome (PBS), in members of the Faculty of Social Sciences and Humanities. The study is designed on the basis of a mixed methodology. In general, can be say that teachers are not affected by PBS, but that they still experience some of its symptoms. This is conditioned primarily by cultural factors relating to work overload, inadequate working conditions and remuneration.

**Keywords:** organizational culture; professional burnout syndrome; university professors.

 Lilian González Rosado  
 lilian@unah.edu.cu  
 Universidad Agraria de La Habana

 Yudit Orta Lorenzo  
 yudit05@unah.edu.cu  
 Universidad Agraria de La Habana

**Recibido para revisión:** 21-noviembre-2016

**Aceptado para publicación:** 07-diciembre-2016

## INTRODUCCIÓN

El Síndrome de Burnout o Síndrome de Degaste Profesional (SDP), es considerado en la actualidad como uno de los riesgos de carácter psicosocial de mayor significación a lo interno de las organizaciones laborales, afectando con especial connotación a aquellas profesiones que tienen un carácter asistencial, principalmente médicos y maestros.

Este padecimiento se estudia desde el pasado siglo, siendo definido por diversos autores como el estadio final del estrés laboral que, de acuerdo con Martínez (2010), genera padecimientos y conductas disonantes con el ambiente y el propósito organizacional, tales como fatiga, cansancio, ausentismo, esquivez, etc. Sus dimensiones más representativas son el cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización personal, que influyen considerablemente en el desempeño profesional a escala individual e institucional.

Dadas las características propias de este malestar, en el sector educacional genera una fuerte preocupación, en tanto su responsabilidad social es esencialmente la construcción de los cimientos fundamentales sobre los que se erigen las sociedades futuras. Es por ello, de acuerdo con De la Torre (2008), que los estudios del síndrome desde sus inicios, han estado fuertemente vinculados con las distintas esferas educacionales que se tejen en una sociedad concreta. No sólo ha sido necesario determinar las expresiones del síndrome, particularizadas por estos profesionales y sus escenarios de actuación, sino que además ha sido fundamental el estudio de los contextos históricos por los que la educación, como fenómeno social, ha venido transitando y en los que no se le ha conferido la atención requerida a determinadas cuestiones que pudieran encontrarse estrechamente vinculadas con la vivencia de estrés.

En este sentido, históricamente los sistemas educacionales han soslayado la repercusión de determinados factores socioculturales, insertos en las diversas realidades organizacionales, como estilos de dirección, políticas institucionales, sentidos de pertenencia, conflictos, toma de decisiones, identidad institucional, prácticas culturales, relaciones de poder, representaciones sociales, así como la disponibilidad real de los recursos materiales y humanos con que cuentan para el alcance óptimo de sus metas y objetivos estratégicos.

En la contemporaneidad los sistemas educativos se expresan como reflejo y consecuencia de la postmodernidad, que ha venido recreando ambientes organizacionales cada vez más complejos, exigiendo una competencia laboral que genere mejores resultados a partir de la optimización de recursos en el menor espacio posible de tiempo. De esta forma se impone para los docentes el despliegue de una gran variedad de competencias laborales que se corresponda con los cambios y las demandas que emergen continuamente, lo que propicia en muchas ocasiones rendimientos laborales articulados a la sensación de baja autoestima y de fracaso.

Asimismo, se señala que “la profesión docente, de manera particular, se encuentra profundamente afectada por los cambios científicos-tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales de la sociedad actual. El profesor se ve exigido por el alumnado, la familia, las fuerzas sociales y la administración de diversas demandas, que muchas veces son incompatibles entre sí, lo que hace cada vez más conflictivas y mayores las exigencias de las nuevas generaciones” (Mena 2010:6).

Es necesario aclarar que cada uno de los niveles educacionales tiene sus especificida-

des. Es por ello que los docentes de la Educación Superior “se ven afectados por las múltiples funciones que deben desempeñar, tales como tareas docentes, investigaciones (incluyendo difusión de conocimientos), actividades de gestión y extensión cultural, lo que puede significar una sobrecarga para el profesional que debe llevarlas a cabo; además, es posible que en ocasiones estas tareas sean contradictorias entre sí. A lo anterior, se agrega el recibir órdenes de distintas instancias, cumplir varias funciones simultáneamente y la aparición de conflictos entre prioridades” (Sánchez 2013:5).

Siguiendo esta línea de pensamiento, Mena (2010), refiere que las actuales demandas de la educación superior, tanto por parte de las instituciones como por los actores implicados, sumado a los cambios políticos y económicos de la sociedad actual, patentizan la necesidad de plantearse estudios que consideren las mediaciones socioculturales presentes en este complejo fenómeno.

Según Hernández (2011), la cultura y su cúmulo de significados compartidos se convierte en un poderoso mecanismo para describir, moldear, cohesionar y dirigir el comportamiento de una institución.

Las ciencias humanísticas defienden, desde sus diversas perspectivas de estudio, que la cultura es un fenómeno que permite al individuo reconfigurar continuamente un pluri-determinado diapasón de caracteres propios de aquellos escenarios socioculturales más inmediatos de los que forma parte como miembro de una sociedad. El contexto organizacional docente como uno de estos escenarios socioculturales es reflejo y expresión de una rica realidad cultural condicionada, como se ha venido señalando, continuamente por dinámicas cambiantes en los más disímiles aspectos sociales, económicos y tecnológicos.

De acuerdo con todo lo anterior se puede concluir que la cultura de las instituciones docentes juega un papel fundamental en la proyección, el desempeño y alcance de aquellos profesionales que- condicionados por las realidades de sus dinámicas organizacionales en imbricación dialéctica con sus configuraciones subjetivas, identidad y personalidad- no sólo educan sino que además heredan prácticas, concepciones y paradigmas a las nuevas generaciones que posteriormente aportarán con su formación a las distintas esferas de la sociedad.

La pertinencia de la presente investigación parte de que, generalmente, en el contexto nacional e internacional los estudios sobre el Síndrome de Desgaste Profesional han sido desarrollados en profesiones con fuertes cargas de estrés como auxiliares de enfermería, oficiales públicos, pilotos y en el sector educacional fundamentalmente en maestros primarios.

Derivado de ello en Cuba existen pocos estudios sobre este tema en Instituciones de Educación Superior y al propio tiempo, resultan escasos aquellos vinculados con factores socioculturales como posibles fuentes generadoras de estrés en profesores universitarios. Es por ello que uno de los valores que aporta este trabajo es legitimar la importancia de los estudios culturales en el ámbito de las organizaciones laborales.

A partir de estos elementos se planteó como Problema Científico ¿Qué elementos de la Cultura Organizacional mediatizan la expresión del Síndrome de Desgaste Profesional en profesores de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad Agraria de la Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”? donde se refiere como objeto de investigación el Síndrome de Desgaste Profesional en profesores universitarios y como campo de acción la Cultura Organizacional como fenómeno sociopsicológico

mediador en la expresión del Síndrome de Desgaste Profesional.

## DESARROLLO

Abordar el Síndrome de Desgaste Profesional en profesores universitarios como una problemática de gran actualidad impone un acercamiento a la génesis de los estudios en esta área del conocimiento científico.

De acuerdo con De Dios (1998, referido por Moriana 2005), el Burnout como también se conoce al Síndrome de Desgaste Profesional (SDP), es un término anglosajón proveniente de la jerga deportiva. Se conoce que fue utilizado en un principio por los deportistas ingleses para hacer alusión a situaciones en las que, en contra de las expectativas de los atletas, estos no lograban obtener los resultados esperados por más que se hubiesen preparado y esforzado para conseguirlos.

Su traducción en el idioma español significa “estar quemado”, “síndrome del quemado profesional”, terminología con la cual se pretende denotar un fenómeno en el que la persona parece quedarse sin recursos para afrontar las demandas de su actividad laboral, describiendo un estado avanzado de desgaste profesional o cansancio emocional.

A criterio de Martínez (2006), desde el punto de vista semiótico, el término Burnout en sí mismo no encierra el verdadero significado del malestar que intenta señalar, por lo que no pocos científicos hispanoamericanos prefieren utilizar la nomenclatura Síndrome de Desgaste Profesional para identificar a uno de los padecimientos más comunes y complejos de la sociedad contemporánea.

En la comunidad científica este síndrome fue acuñado por primera vez por el psiquiatra estadounidense Herbert J. Freudenberger, quien a partir de sus experiencias en una

clínica de toxicómanos en el año 1974 observó que el personal voluntario, en el transcurso de un año, mostraba una progresiva pérdida de energía hasta llegar al agotamiento, unido a la marcada presencia de otras sintomatologías como la ansiedad, la depresión y una notable desmotivación por el trabajo.

En palabras del propio autor el síndrome podría definirse como “una sensación de fracaso y una experiencia agotadora que resulta de una sobrecarga por exigencias de energía, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador” (Freudenberger 1974:161). Este primer acercamiento, clínico-descriptivo, comprendía al síndrome como un estado consecuente del estrés laboral, colocando la mirada investigativa en la descripción de la sintomatología que a nivel individual los sujetos vivenciaban.

Dentro de las principales características, según Gil-Monte (2001), del SDP resaltaba un agotamiento físico-emocional derivado de trabajar intensamente, sobre todo cuando los trabajadores desplazaban a segundo término sus necesidades e intereses personales. A su vez fue atribuido a los profesionales que brindan servicios de ayuda y particularmente a aquellos más comprometidos con su labor, ya que al estar muy motivados con el trabajo realizan un sobreesfuerzo en pos de cumplir exitosamente las exigencias de su actividad laboral.

En este sentido Asencio (2011), señala que Freudenberger apuntaba además que el síndrome era “contagioso”, en tanto los trabajadores que lo padecen pueden afectar a otros de su letargo, cinismo y desesperación. En un corto periodo de tiempo la organización, como ente, puede caer en el desánimo generalizado con el costo que ello implica en términos de eficacia y eficiencia, de ahí una de las razones para profundizar en su estudio a lo interno de las organizaciones laborales.

Tiempo después la psicóloga estadounidense Cristina Maslach, reconocida como una de las principales exponentes de esta línea investigativa, en una convención de la Asociación Americana de Psicólogos en el año 1991 define al SDP como “un síndrome de estrés crónico de aquellas profesiones de servicios que se caracterizan por una atención intensa y prolongada a personas que están en una situación de necesidad o de dependencia” (Maslach, citada en Martínez 2010:59), haciendo énfasis fundamentalmente en médicos y maestros.

Esta vez, desde una perspectiva psicosocial, se trasciende la visión estática del síndrome que predominó en sus inicios y se concibe como un proceso cuyo desarrollo es secuencial (por etapas). Además, se consideran los factores laborales y organizacionales como sus condicionantes y antecedentes, puesto que un análisis que comprenda solo las particularidades individuales tiende al reduccionismo, sobre todo teniendo en cuenta que el síndrome se genera en la interacción de las características personales y las condiciones del entorno laboral.

En sentido general desde que el constructo incursionó en la literatura especializada tuvo gran aceptación y proliferación, sobre todo en los escenarios organizacionales, puesto que la mayoría de los estudios se centran en los elementos relacionados directamente con el trabajo más que con otro tipo de variables.

Es que la propia complejidad del síndrome dada por la plurideterminación de su naturaleza, en la que intervienen variables personales, culturales y laborales, conspira contra una mirada homogénea. Al respecto se entretajan múltiples aproximaciones que reflejan en esencia una realidad llamada a la interdisciplinariedad.

Maslach y Jackson (1981, 1982), aportan una de las concepciones más extendidas

sobre este constructo, siendo el referente teórico sobre el que se sustenta la presente investigación. Desde un posicionamiento holístico estas autoras reconocen el desgaste profesional como un síndrome psicológico que se debe a un estresor interpersonal en el contexto laboral; describen ampliamente sus consecuencias y teorizan en torno a la multiplicidad de factores individuales, laborales y sociales condicionantes.

Así mismo Maslach, Leiter y Schaufeli (2001, referido por Asencio 2011), señalan que el núcleo de sus ideas estriba en la descripción del SDP como un constructo trifactorial, cuyas dimensiones se imbrican y expresan de manera progresiva. Dichos factores son:

#### ■ **Agotamiento Emocional (AE)**

Representa la dimensión básica e individual del estrés en el síndrome, se caracteriza por dejar al trabajador sin recursos, ni energías y con la sensación de que no puede ofrecer nada más, manifestando síntomas físicos y emocionales como: irritabilidad, ansiedad y cansancio, los que no se recuperan mediante el descanso físico o mental.

#### ■ **Despersonalización (DP) o Cinismo**

Representa la dimensión del contexto interpersonal del síndrome. Manifiesta el desarrollo y la dinámica de actitudes negativas e insensibles, tanto hacia las personas a las que está dirigida la función laboral como a los compañeros de trabajo. Esto deviene en conflictos interpersonales y aislamiento, evitándose cualquier acercamiento que sea desgastante.

#### ■ **Realización Personal (RP)**

Refiere la dimensión de autoevaluación del síndrome. La falta de realización personal alude a la sensación de que no se están obteniendo logros laborales, construyéndose un autoconcepto negativo, pues solo se hace énfasis en las dificultades y limitaciones del



propio desempeño. Esta dimensión describe la tendencia descendente del sentimiento de competencia en el trabajo, factor primordial que condiciona la calidad de la producción y/o los servicios.

A tono con estos planteamientos y en calidad de complemento, Shirom precisa que:

El desarrollo del síndrome es consecuencia de estresores laborales y demandas crónicas que provocan la proliferación de sentimientos de agotamiento emocional que derivan en despersonalización y como consecuencia el sujeto pierde el compromiso en el trabajo; lo que sostiene que el agotamiento emocional es el síntoma esencial, en tanto que la despersonalización sólo es un intento por compensarlo, siendo una variable mediadora entre el agotamiento y la baja realización personal. (Shirom 1989:30)

Una arista de gran relevancia en torno al estudio del SDP implica la identificación de las consecuencias que trae tanto para la salud y bienestar del trabajador como para la organización laboral.

En cuanto a la salud mental del individuo se citan síntomas diversos a nivel psicológico, físico y conductual que afectan su rendimiento en todas las áreas de la vida. En tal sentido Martínez (2010), en consonancia con lo expuesto por Maslach y Jackson (1981), refiere algunos de los síntomas más representativos del síndrome:

- Cognitivos: Pérdida de significado, de creatividad y de valores, desaparición de expectativas, modificación del autoconcepto, desorientación cognitiva, distracción, cinismo y criticismo generalizado.
- Conductuales: Evitar responsabilidades, absentismo, conductas inadaptativas, desorganización, sobreimplicación, evitar decisiones, así como aumento del uso de cafeína, alcohol, tabaco y otras drogas.

Luego de estas reflexiones cabría preguntarse, ¿por qué constituyen las universidades de estos tiempos un escenario proclive a manifestaciones del SDP?, una de las posibles respuestas a esta problemática conduce a pensar en el hecho de que la docencia universitaria constituye por excelencia una actividad de entrega y sacrificio incondicional, que puede ser una fuente de crecimiento y realización profesional, tanto como un ejercicio generador de grandes tensiones y malestar en los docentes.

A lo largo de los años, de acuerdo con Mena (2010), numerosos profesionales han analizado y defendido la necesidad de llevar a cabo investigaciones del SDP en la profesión docente, ya que en no pocos de estos profesionales se evidencian problemas psicosomáticos que afectan la labor académica, la calidad de la enseñanza y las relaciones empáticas con los estudiantes.

“Uno de los primeros motivos por el cual se dio a conocer la importancia del desgaste en esta profesión fueron los datos ofrecidos por las diferentes administraciones de educación sobre las bajas laborales en el sector y su evolución en el tiempo, destacándose las bajas de tipo psiquiátrico que no se encontraban presentes en otras profesiones, incrementándose así el ausentismo laboral, los gastos en sustituciones y los bajos rendimientos laborales”. (De la Torre 2008:54)

La profesión docente, expone Morales (2013), tiene implícitas ciertas condiciones y estresores laborales que no se encuentran fácilmente en otra profesión, lo que se evidencia, por ejemplo, en que no todo el trabajo planificado se logra ejecutar dentro de los marcos de la institución, ni en el horario de clases preconcebido, llevándolo generalmente a los hogares sin contabilizarse como horas extras.

El estrés y el SDP son dos conceptos que

enmarcan las especificidades relativas al medio docente, a criterio de Mena (2010), debido a la gran pluralidad de exigencias y demandas que devienen de este rol profesional. Por ende, se ha constatado que los educadores poseen un alto índice de vulnerabilidad para con este síndrome. El malestar del profesorado amenaza sus posibilidades de autorrealización, equilibrio físico y psíquico, lo que repercute altamente en la calidad de la docencia.

Cuando los profesores aportan más de lo que reciben empiezan a desencadenar actitudes poco generadoras de ayuda, solidaridad, aprecio y motivación. A esto se le añade el hecho de que en muchas ocasiones no perciben el reconocimiento asociado a su esfuerzo, ya sea por los alumnos, las autoridades, el contexto sociocultural o por sus propios compañeros.

Calviño (2001), refiere que el entorno docente actual es sumamente complejo pues está sometido a fuertes presiones permanentes, generadoras de conflictos y estrés. Dentro de los riesgos laborales de carácter psicosocial, el estrés ocupacional y el SDP, ocupan un lugar muy importante pues son una de las principales causas de ausentismo y fluctuación laboral en este ámbito.

Para Jarvis (2002, referido por Oramas 2013), se describen tres grupos de factores que pudieran explicar el desgaste en los docentes, tales como: factores intrínsecos a la enseñanza (sobrecarga de funciones y la disciplina de los estudiantes); factores cognoscitivos, que afectan la vulnerabilidad individual (eficiencia personal), y factores sistémicos, que operan en el nivel institucional y político (clima y cultura organizacional, apoyo entre colegas, etc.).

Por otra parte, Maslach y Jackson (1981), han evidenciado en sus estudios, múltiples causas del síndrome en el profesorado entre

las que se destacan:

Falta y premura de tiempo para terminar el trabajo relacionado con las clases.

- Falta de disciplina por parte de los estudiantes.
- Mala organización que padecen algunos centros.
- Excesiva reglamentación y rigidez a la que se ven sometidos los docentes por parte de la administración.
- Respuestas y soluciones ineficaces ante los requerimientos del profesorado en general.

Este fenómeno de malestar docente según De la Torre (2008), considerando sus efectos en la calidad de la salud física y mental, llega a ser mundialmente preocupante. Apunta que se viene dando desde los años 70 mostrando como efectos más acuciantes entre los docentes: Depresiones reactivas, trastornos afectivos y fuerte tensión emocional.

Por otro lado, los resultados arrojados por las investigaciones llevadas a cabo durante los últimos años, cuestionan algunos hechos relevantes asociados con la labor docente, tales como el salario, las relaciones interpersonales, el individualismo, la primacía de la investigación y su incentivación, entre otros aspectos. (Morales 2013:33)

De acuerdo con lo antes expuesto la complejidad de la investigación en esta temática pone de manifiesto lo difícil que resulta la caracterización del fenómeno en los distintos contextos organizacionales, siendo altamente probable que sus variables antecedentes o causales, sus dimensiones y consecuencias en cada una de estas organizaciones sean singulares.

En el escenario docente como en cualquier organización laboral la cultura constituye un fenómeno sociopsicológico complejo, transversal a todos los procesos, marcando parti-

culares maneras de configurar y reconfigurar las dinámicas grupales. La cultura puede devenir en una variable protectora o facilitadora de la vivencia del SDP, por lo que significar su papel en la relación dialéctica del hombre con su trabajo constituye una arista de inestimable valor en todos los tiempos.

Como se ha ilustrado hasta aquí, se encuentran referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones sociales, abordadas desde campos humanísticos como la Antropología, la Política, la Filosofía, la Psicología, los Estudios Culturales o la Sociología.

Particularmente el concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la Escuela de las Relaciones Humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Mayo (1972, referido por García 2005), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. De esta forma Mayo se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, concluyendo que el ambiente del grupo de pertenencia del individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

Desde esta perspectiva se empiezan a reconocer los elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos y de los grupos, visualizándose a la cultura como una variable mediadora en la propia dinámica laboral.

Con estos estudios se comienza a vislumbrar, de manera significativa, un aumento considerable del interés por la cultura de las organizaciones. La justificación para ese súbito y fuerte interés, a juicio de Robbins (1996), se encontró estrechamente relacionada con el declive de la productividad en organizaciones norteamericanas y el aumen-

to de la competitividad de los japoneses. Otra de las argumentaciones ofrecidas incluye también el rápido progreso científico característico de esas últimas décadas, para las que los estudios de cultura podrían ofrecer nuevos medios con los cuales poder lidiar ante las problemáticas socioculturales provocadas por el acelerado desarrollo mundial, fuertemente influenciado por el avance tecnológico y la globalización de la economía.

Al decir de Rodríguez (2012), las organizaciones no son más que el reflejo de una rica realidad cultural, inmersas en una dinámica que las hace partícipes de profundos y continuos cambios sociales, económicos y tecnológicos, o por el contrario, como cualquier organismo, deberán encerrarse en el marco de sus límites formales.

En este sentido se expone además que “toda organización laboral tiene su sello particular. Aun cuando se encuentre inserta en un contexto social del cual forma parte y del que constantemente se nutre, siendo además expresión de su realidad cultural, lo interno se va configurando de tal manera que la hace diferente a cualquier otra organización en términos de valores, creencias, procedimientos, normas y actitudes que aúna como comunidad institucional” (Hernández 2011:12).

El paso de los años posibilitó la profundización y la sistematización de diversos análisis que fueron emergiendo en torno a esta realidad, gracias a los cuales ya en la contemporaneidad los estudios de Cultura Organizacional constituyen mucho más que un método para determinar o entender las dinámicas laborales, abarcando fenómenos y procesos individuales y colectivos que se expresan a partir de las disímiles especificidades de los escenarios organizacionales.

Se entiende entonces a la Cultura Organiza-



cional como “un sistema de valores y creencias compartidas; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento” (*Ibid.*:25).

Z

Por la relevancia que conquistan estos sistemas de valores y creencias compartidas se expone que dentro de la propia organización laboral la cultura tiene funciones fundamentales, puesto que a decir de Robbins (1996), tiene un papel en la definición de límites, en tanto crea diferencias entre una organización y las demás; conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización; facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo, así como mejora la estabilidad del sistema social.

A grandes rasgos, según este teórico, la cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los trabajadores.

En aras de proponer una concepción holística y dinámica de este fenómeno es necesario acudir a lo expuesto por Edgar H. Schein, uno de los más importantes teóricos sobre Cultura Organizacional, quien apunta que:

El término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. (Schein 2006:24)

En consonancia con lo anterior, podemos decir, que la cultura define los modos de comportamiento a lo interno de la organización, constituye una herramienta de gran valor en la comprensión de las particularidades de los procesos que en ella acontecen y

al propio tiempo, establece las claves para explicar las relaciones internas (tanto de la estructura formal como la informal), sin perder de vista además las especificidades en las relaciones con el entorno. Las culturas organizacionales sólidamente elaboradas atraen, recompensan y mantienen satisfechos a los individuos.

Otro de los conceptos que versan sobre Cultura Organizacional enfatiza en “los valores y normas de los miembros de la organización que resultan ampliamente compartidos por todos o su gran mayoría, que ejercen una fuerte influencia en el comportamiento de los mismos, condicionando sus modos de pensar, sentir y actuar internamente y en la manera en que la organización interactúa con el entorno” (Moros 2008:23).

Este concepto invita a reflexionar sobre la importancia de las normas y los valores en el proceso de configuración de la cultura de una organización, lo que la identifica y define desde lo colectivo, al respecto se señala que cada organización posee su propia cultura en su singularidad. Una cultura configurada como resultado de tradiciones, normas, lenguajes, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajo propios.

En síntesis, la Cultura Organizacional constituye un fenómeno que puede ser percibido, no sólo como un bien que tributa a modos de actuación particulares, sino también como una obligación, esto último condicionado por el interés y el propósito organizacional.



## METODOLOGÍA

La investigación consistió en un estudio de corte descriptivo-explicativo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), con el apoyo de la metodología mixta, a fin de fundamentar aspectos de la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas (FCSH), de la Universidad Agraria de la Habana y posibilita partir de la particularización en la búsqueda de datos ilustrativos de distintas vivencias, aristas y puntos de vista, viendo la realidad como un todo. Contribuye pues, el estudio de las posibles manifestaciones del SDP en los docentes investigados y las perspectivas que estos tienen en torno a la cultura de su organización.

Las técnicas e instrumentos utilizados, se encuentran:

### ■ Cuestionario Breve del Burnout

El Cuestionario Breve del Burnout (CBB), permite un diagnóstico acertado de cada dimensión del Burnout (Agotamiento Emocional/AE, Despersonalización/DP y Falta de Realización Personal/RP). Constituye una adaptación del Maslach Burnout Inventory (MBI) realizada en España por Bernardo Moreno y sus colaboradores. Está diseñado en dos partes, un primer cuestionario dirigido a los datos generales y un segundo cuestionario compuesto por 21 ítems que responden a categorías específicas, a las cuales posteriormente se les calcula la media y se determina el nivel de afectación del Síndrome. Luego se agrupan todos los ítems indistintamente y se calcula la media general para determinar el nivel de afectación global del SDP en los sujetos de estudio.

Parámetros a tener en cuenta:

- Puntuación media inferior a 3 para la No afectación por el Síndrome.
- Puntuación media superior a 3 para la Moderada afectación del Síndrome.
- Puntuación media superior a 4 para los que están Muy afectados por el Síndrome.

Además de las tres dimensiones tradicionales del Burnout, de acuerdo con Ibarra (2012), se incorporan escalas para la evaluación del “tedio”, las “características de la tarea” y el “clima organizacional” como variables antecedentes.

### ■ Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales

Este cuestionario fue confeccionado con el objetivo de estudiar la Cultura Organizacional. Su finalidad consiste en determinar la dispersión de las Normas Reales de la Organización con respecto a las expectativas de sus miembros; posibilitando conocer el grado de conformidad o inconformidad por parte de éstos con los valores y las cualidades presentes en la organización.

El mismo fue modificado por la Dra. Helena Moros como resultado de diferentes aplicaciones en muestras cubanas. Los resultados que brinda este cuestionario permiten reconocer las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional, reflejando una panorámica de las normas, valores y sentidos compartidos por los miembros de la organización: a saber explora las categorías: Logro, Relaciones sociales, Valores, Perspectiva laboral, Apoyo a la tarea y Condiciones externas de trabajo.

La población de estudio para la investigación, estuvo conformada por los 73 docentes que integran la FCSH y la muestra escogida intencionalmente, se integró por 26 docentes, según los siguientes criterios de selección: Profesores a tiempo completo; profesores con más de un año de experiencia docente; profesores que no ocupan cargos de dirección; voluntariedad de participar en la investigación.

Los profesores que integran la muestra objeto de estudio se distribuyeron de la siguiente manera: 12 profesores del Departamento de Estudios Socioculturales; 7 profesores del Departamento de Derecho; 7

profesores del Departamento de Idioma.

Las edades oscilaron entre los 24 y los 61 años, con un promedio de 35 años; las docentes femeninas fueron el 78% de la muestra. Con respecto a las categorías docentes y grados científicos, un 57% del total refirió ser Licenciados, el 43% ostentan el grado de Máster, un 15% son profesores Recién Graduados, un 31% profesores Instructores, el 31% tienen categoría de Asistentes y un 23% son profesores Auxiliares.

Del total participante un 69% refirió que imparte docencia exclusivamente en el centro. En cuanto a la experiencia laboral se obtuvieron los siguientes datos expresados en rangos: 1-5 años (50%); 6-10 años (12%); 11-15 años (15%); 16-25 años (8%) y 26 años y más (15%).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos producto de la investigación efectuada, están relacionados directamente con la aplicación de cada uno de los instrumentos siguientes:

### ■ Cuestionario Breve del Burnout

A través de la aplicación de este cuestionario se hace un análisis contemplando tres niveles: estudio de la afectación global del síndrome, por cada uno de los departamentos de la FCSH y finalmente por años de experiencia laboral.

La media global calculada en el análisis general de todos los docentes involucrados en la aplicación del CBB expresa un valor de 2,6 por lo que se puede referir que No hay afectación de SDP en los profesores de la FCSH, en tanto las dimensiones Cansancio Emocional, Despersonalización y Falta de Realización Personal no se encuentran afectadas.

Es importante destacar que, aunque el procesamiento del cuestionario concluye en una no afectación de SDP, los docentes estudiados perciben moderadas afectaciones (tabla 1), en cuanto a: Características de la Tarea, Organización, Consecuencias Físicas y Consecuencias Psicológicas, lo que denota que en alguna medida vivencian cierto agotamiento.

Tabla 1: Nivel de afectación de SDP en la FCSH

Categorías	Media Global	Nivel de afectación
Características de la tarea	3,2	Moderada afectación
Organización	3,8	Moderada afectación
Tedio	2,2	No afectación
Cansancio Emocional	2,1	No afectación
Despersonalización	2,5	No afectación
Realización Personal	2,1	No afectación
Consecuencias Físicas	3,7	Moderada afectación
Consecuencias Sociales	1,6	No afectación
Consecuencias Psicológicas	3,3	Moderada afectación

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del CBB.



Estas percepciones se traducen en el cansancio experimentado por la complejidad de la labor que se desempeña, la cual entraña una altísima responsabilidad social, la multiplicidad de tareas que se deben realizar desde el punto de vista científico-académico, articulado a las exigencias de calidad que requiere la docencia universitaria (constante preparación, actualización de los conocimientos científicos), lo que conlleva en la mayoría de los casos a duplicar la jornada laboral, ya que en muchas ocasiones el trabajo también se realiza en casa.

En consonancia con ello se refieren insatisfacciones en la remuneración y en las condiciones externas de trabajo, aspectos que se intentan compensar con la motivación por la tarea docente y la realización profesional.

Hasta este punto es válido aclarar que los resultados obtenidos, en cuanto a los datos cualitativos, resultan muy similares a los encontrados en los análisis del CBB por departamentos. En cambio en cuanto al estudio realizado en correspondencia con la variable años de experiencia laboral (tabla 2), se pueden observar ligeras diferencias.

Los rangos etarios de 11-15 años y 16-25 años constituyen los más proclives al malestar, en los que en gran medida se encuentran los profesores de más altas categorías docentes, que son a su vez los que asumen tareas de mayor responsabilidad y exigencia, por lo cual la carga laboral resulta mayor.

En este sentido pudiera resultar paradójico que los profesores de 26 años y más ostenten la menor puntuación, pero en realidad es comprensible si tenemos en cuenta que representan sólo el 15% del total, y si bien están implicados en diversas tareas de gran importancia no pertenecen a un departamento carrera con implicaciones en pregrado en las modalidades de Curso Regular Diurno y Curso por Encuentros.

Estos datos nos reflejan algunos hallazgos investigativos, en cuanto a la vulnerabilidad respecto al síndrome, pero obviamente no resultan concluyentes, por lo que se requieren investigaciones futuras encaminadas al estudio de las variables que pudieran estar incidiendo en mayor medida, tanto desde el punto de vista psicológico como institucional.

Tabla 2: Nivel de afectación de SDP de acuerdo a la experiencia laboral

Experiencia Laboral	Media	Nivel de afectación
1-5 años	2,8	No afectación
6-10 años	2,8	No afectación
11-15 años	2,9	No afectación
16-25 años	3,2	Moderada afectación
26 años y más	2,3	No afectación

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del CBB.

Como se ilustra, a medida en que aumentan los años de experiencia laboral los valores en las puntuaciones medias aumentan, reflejando mayor vulnerabilidad a la vivencia en un futuro del SDP.

### ■ Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales

Con el análisis de este cuestionario se pretende obtener una visión sobre el modo en que los docentes estudiados perciben y comparten elementos distintivos de la cultura de su organización en términos de normas y valores.

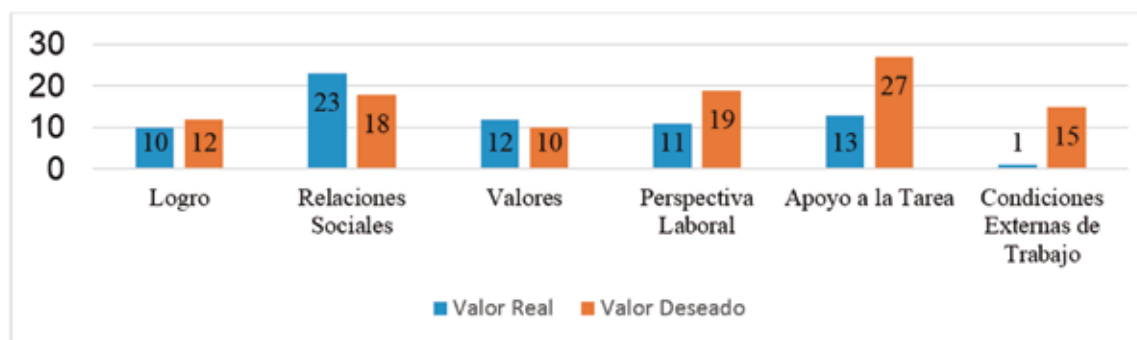
Las características enumeradas se agrupan en 6 categorías: logro, relaciones sociales, valores, perspectiva laboral, apoyo a la tarea y condiciones externas de trabajo. Para el análisis de cada categoría se tomó en cuenta el contraste entre la dimensión real y la deseada. Las coincidencias y desfases entre ambas se consideraron a partir de tres puntos por encima o por debajo de las puntuaciones alcanzadas. Como apoyo se presenta la figura 1 que ilustra con mayor claridad las posibles armonías y desfases.

En lo concerniente al logro y los valores se expresan armonías entre lo real y lo deseado, lo que se traduce en que los docentes reconocen la presencia de estas características en la facultad consolidando sus modos de expresión de cara a la eficiencia organizacional.

Al logro se le atribuye especial significación en las dinámicas reales orientadas a la obtención cada vez de mayores resultados desde la perspectiva docente e investigativa. Al propio tiempo se reconoce como elemento cultural distintivo la sistematicidad y el esfuerzo con que se llevan a cabo las tareas laborales.

En cuanto a los valores es palpable que los docentes le otorgan especial significación en su accionar diario al trato amable y respetuoso entre los compañeros de trabajo, así como sentidos de pertenencia, compromiso e identificación con la facultad.

Figura 1: Análisis comparativo de las normas y valores organizacionales reales y deseados (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del Cuestionario de Normas y Valores.

Tal y como se aprecia, las categorías logro, relaciones sociales y valores son percibidas por los docentes como fortalezas culturales, en tanto se concibe su comportamiento real como presunciones básicas que se han ido construyendo en la historia de la organización y que se reproducen en las prácticas cotidianas.

Estos valores en el presente se vislumbran como condicionantes de las prácticas laborales y son declarados como ineludibles guías para la consecución de la misión organizacional.



Dentro de los valores más arraigados en la cultura de la organización se encuentran la honradez, valentía personal y trato amable tanto entre compañeros de trabajo como en los vínculos profesor-estudiante. Ello se refuerza en armónicas relaciones interpersonales que se pretenden continuar fortaleciendo como rasgo identitario de la facultad.

Lo anterior está sustentado en una adecuada atención a los valores implementados en el centro e inscritos en sus políticas culturales (planeación estratégica), tales como: la solidaridad, justicia, el humanismo, la responsabilidad y laboriosidad, estos últimos estrechamente relacionados con el sentido del logro hacia la búsqueda de mejores resultados académicos.

Articulado a estos valores se encuentra el cumplimiento estricto de las normas establecidas, el cual se muestra con una gran presencia como guía reguladora del desempeño y también se explicita como una norma que no puede ser objeto de concesiones.

Articulado a estos valores se encuentra el cumplimiento estricto de las normas establecidas, el cual se muestra con una gran presencia como guía reguladora del desempeño y también se explicita como una norma que no puede ser objeto de concesiones.

Referente a las relaciones sociales, vale destacar que es la categoría que refleja un predominio sustancial de lo real sobre lo deseado. Este dato reafirma la importancia que los docentes le conceden a las cordiales relaciones entre compañeros de trabajo; aspecto que se pretende perpetuar como presunción deseada.

Por tal motivo, se visualiza que intentar establecer buenas relaciones de trabajo deviene un elemento entronizado en la cultura de la organización, condicionado en gran medida por la existencia de un claustro joven con

inquietudes y modos de hacer complementarios. Este elemento pudiera compensar vivencias de estrés laboral, ya que el apoyo social constituye un aspecto de gran importancia en el manejo de estados psíquicos displacenteros como el SDP, la ansiedad y la depresión.

Por su parte, las categorías perspectiva laboral, apoyo a la tarea y condiciones externas de trabajo, presentan puntos vulnerables de cara a una cultura organizacional más fuerte. Estos desfases pueden impactar en la salud psicológica de los trabajadores, a largo plazo, al querer lograr equilibrarlos para la obtención de mejores resultados.

Con relación a la perspectiva laboral, se señala como un aspecto de gran significación para la cultura organizacional, la superación y desarrollo de los trabajadores, aspecto que la organización promueve y que sus miembros reconocen y agradecen, siendo una presunción clave para la cultura y a su vez se torna uno de los motivos de permanencia en el centro, para la mayoría de los docentes.

Los puntos de criticidad están dados, por una parte, por la percepción de insuficiencias en la estimulación salarial en comparación con las exigencias de la actividad laboral, y por otra parte, por ciertas insatisfacciones relativas a las condiciones externas de trabajo; elementos que pudieran ser vivenciados como fuentes generadoras de estrés laboral.

No obstante, se debe destacar que a pesar de dichas insatisfacciones, los docentes identifican como parte de la cultura de la institución la atención a las condiciones laborales en beneficio de los trabajadores.



Esto quiere decir que si bien la Universidad es una entidad presupuestada, inserta en un contexto sociohistórico de dificultades económicas que infringe limitaciones en el orden material, principalmente sustentadas en el bloqueo económico-financiero impuesto por los Estados Unidos, en lo que corresponde a la facultad se intenta gestionar, sobre la base de sus posibilidades reales, mejores condiciones para los trabajadores aunque estas aún no cubren todas las expectativas.

Relativo al apoyo a la tarea, se visualiza el trabajo en equipo como una norma de gran pertinencia para alcanzar los objetivos propuestos, fundamentalmente identificada a nivel departamental, siendo un elemento cultural defendido por los docentes y de gran connotación para el desarrollo de la actividad laboral al posibilitar la multiplicidad de puntos de vista desde la interdisciplinariedad. No obstante a ello, se refiere en el nivel de lo deseado afianzar mayores vínculos comunicativos entre los departamentos y con otras facultades de la universidad, en pos de lograr alianzas más favorecedoras en la esfera científico-productiva.

## CONCLUSIONES

Partiendo de las diversas sistematizaciones teóricas en los estudios sobre Síndrome de Desgaste Profesional y Cultura Organizacional se puede concluir que el SDP es el estadio final del estrés laboral, no es un fenómeno estático, sino un proceso secuencial y multifactorial donde juegan un papel condicionante y antecedente los factores propios de las organizaciones laborales. Por su parte, la Cultura Organizacional es el conjunto de normas y valores que particularizan la dinámica de una organización en un contexto sociocultural determinado. Funge además como agente de cohesión en la institución al establecer las formas de hacer y de decir de sus miembros.

La evaluación del comportamiento de las dimensiones del SDP evidenció que no existe afectación global de este en los profesores de la FCSH. No obstante, sí se muestran moderadas afectaciones en etapas antecedentes del síndrome, mediadas en gran medida por la percepción de carga laboral, elevadas exigencias laborales e insuficientes condiciones externas de trabajo y estimulación salarial.



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Asencio, M. (2011). *El Síndrome de Burnout en los dependientes gastronómicos y su influencia en la calidad de los servicios en el hotel Playa Caleta*. Tesis de Maestría. Cuba: Universidad de La Habana.
- Calviño, M. (2001). El Síndrome de Burnout: Algunas consideraciones. *Revista Sol y Son*. Feb. 2-3.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *The Journal of Social Issues*. 30(1), pp. 159-166.
- Gil-Monte, P. (2001). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de Burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención. *Revista Psicología Científica.com*. 3(5). Recuperado de: [http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-78-1-el-sindrome-de-quemarse-por-el-trabajo-\(sin-drome-de-burnout\).html](http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-78-1-el-sindrome-de-quemarse-por-el-trabajo-(sin-drome-de-burnout).html)
- Hernández, A. (2011). *Desarrollando roles en el equipo*. Tesis de Licenciatura. Cuba: Universidad de La Habana.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mack-Graw-Hill.
- Ibarra, M. (2012). *El Burnout en maestros de la escuela "Nelson Fernández"*. Tesis de Licenciatura. Mayabeque: Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez".
- Martínez, A. (2006). *Síndrome de Burnout como factor que influye en el desempeño laboral de auxiliares en enfermería*. Tesis de Maestría. Bolivia: Policlínico el Alto Caja Nacional de Salud Regional.
- Martínez, A. (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Revista de Comunicación Vivat Academia*. 112. Recuperado de: <http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/DATOSS.htm>
- Maslach, C. y Jackson, S. (1981). *MBI: Maslach Burnout Inventory*. Estados Unidos: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. y Jackson, S. (1982). Burnout in health professions: A social psychological analysis. En Sanders, G. y Suls, J. (Eds.). *Social psychology of health and illness*. Estados Unidos, Nueva Jersey: Erlbaum.
- Mena, L. (2010). *El desgaste profesional en profesores universitarios: un modelo predictivo*. Tesis de Doctorado. Granada: Universidad de Granada. Recuperado de: [hera.ugr.es/tesisugr/18732434.pdf](http://hera.ugr.es/tesisugr/18732434.pdf)
- Morales, J. (2013). *Clima laboral y Burnout en profesores universitarios*. Tesis de Maestría. Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- Moriana, J. (2005, Agosto). *Burnout y cuidado de la salud en voluntarios*. Encuentro Internacional de psicólogos Sin Fronteras, Universidad Nacional de San Luis, Argentina. Recuperado de: [http://www.psicopol.unsl.edu.ar/feb06\\_notal.htm](http://www.psicopol.unsl.edu.ar/feb06_notal.htm).
- Moros, H. (2008). *Introducción a la cultura y cambio organizacional*. Comprensión de su dinámica. La Habana.
- Oramas, A. (2013). *Estrés Laboral y Síndrome de Burnout en docentes cubanos de enseñanza primaria*. Tesis Doctoral. Cuba, La Habana.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, Y. (2012). *Cultura de Aprendizaje: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico*. Tesis de Maestría. Cuba: Universidad de La Habana.

Sánchez, D. (2013). Estrategias de afrontamiento del burnout en centros de secundaria. *Revista Educación y Cultura*. 24, pp. 75-93. Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/EducacioCultura/article/viewFile/275983/363916>

Schein, E. (2006). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión holística*. Cuba: Editorial Félix Varela.

Shirom, A. (1989). Burnout in work organization. En C.L. Cooper, C.L. y Robertson, I. (Eds.): *International review of industrial and organizational psychology*. Nueva York: John Wiley and Sons.

Torre, C. de la (2008). *El malestar docente: un fenómeno de relevancia internacional*. Recuperado de: [http://www.uclm.es/profesorado/ricardo-docencia\\_e\\_investigación/7/carmelo\\_torre-doc](http://www.uclm.es/profesorado/ricardo-docencia_e_investigación/7/carmelo_torre-doc)

