

# EL SÍNDROME DE QUEMARSE EN EL TRABAJO (BURNOUT) EN DOCENTES UNIVERSITARIOS\*

Robert Ferrel\*\*, Claudia Pedraza\*\*\* y Blanca Rubio\*\*\*\*

## RESUMEN

La investigación se realizó con el objetivo de establecer y describir la presencia o ausencia del síndrome del quemado (*burnout*) en los docentes universitarios, teniendo en cuenta su edad y tipo de vinculación. Se trata de un estudio descriptivo, de corte transversal, que tuvo como muestra representativa a 225 Docentes universitarios (docentes de tiempo completo, tiempo parcial y contratado por horas); todos con experiencia docente y vinculación laboral mayor de cinco años en una Universidad Pública. Se aplicó el “Inventario del síndrome del quemado de Maslach” (*Maslach Burnout Inventory, M.B.I; por su sigla en inglés*) forma educativa. Los resultados muestran el predominio de una puntuación baja en las tres dimensiones del Inventario (*desgaste emocional, despersonalización y falta de realización personal*) en los tres tipos de docentes; por lo que se estableció la ausencia del Síndrome en esta población. Sin embargo, se hallaron diferencias significativas según análisis de varianza ANOVA ( $P < 0,05$ ) en cuanto a tipo de vinculación docente y las variables evaluadas por el Inventario. Al comparar los Grupos, los docentes contratados por horas obtuvieron las puntuaciones más altas en las tres dimensiones: pero no se encontraron diferencias entre los docentes de tiempo completo y los de tiempo parcial. Se concluye que, aunque no se evidencia la presencia del síndrome del quemado en general, hay una tendencia a presentarla, especialmente, en el grupo de profesores contratados por horas, posiblemente debido a su gran carga horaria y falta de estabilidad laboral, entre otros, lo que confirma resultados de otros estudios relacionados. Se recomienda una asignación racional de las labores docentes, inclusión en el diseño de políticas universitarias y actividades alternas de bienestar y ocio que mejoren su calidad de vida laboral. (DUAZARY 2010; 15 - 28 )

**Palabras Clave:** Burnout, Agotamiento Emocional, Falta de Realización Personal y Despersonalización.

## ABSTRACT

The research was conducted with the objective to establish and describe the presence or absence of burnout (*burnout*) on university lecturers, taking into account their age and type of attachment. This is a descriptive, cross sectional, which had as Teachers representative sample of 225 university students (full-time faculty, part-time and contracted hours), all with teaching experience and linking more than five years working in a Public University. We applied the “Inventory of the Maslach burnout (Maslach Burnout Inventory, MBI) form of education. The results show the predominance of low scores in the three dimensions of Inventory (emotional exhaustion, depersonalization and lack of personal accomplishment) in the three types of teachers, which was established by the absence of the syndrome in this population. However, significant differences were found by ANOVA ( $P < 0.05$ ) in type of teaching

\* Presentado al VI Congreso Iberoamericano de Psicología Clínica y de la Salud. Santiago de Chile, Octubre 27 al 30 de 2009.

\*\* Ferrel Ortega, Fernando Robert. Psicólogo, Magíster en Psicología Clínica. Docente de Tiempo Completo, adscrito al Programa de Psicología, Facultad de Ciencias de la Salud, de la Universidad del Magdalena, Santa Marta - Colombia. E-mail: roferrel@yahoo.com

\*\*\* Pedraza Rangel, Claudia Juliana. Psicóloga, egresada del Programa de Psicología de la Universidad del Magdalena. Colombia. 2008-II.

\*\*\*\* Rubio Hernández, Blanca Irene. Psicóloga, egresadas del Programa de Psicología de la Universidad del Magdalena. Colombia. 2008-II.

relationship and the variables assessed by the Inventory. When comparing the groups, the teachers hired by the hour were the highest scores in three dimensions, but there were no differences between full-time teachers and part-time. We conclude that, although no evidence of the presence of burnout in general there is a tendency to present, especially in the group of teachers hired by the hour, possibly because of its large time commitment and lack of job security, among others, confirming results of other related studies. We recommend a rational allocation of teaching assignments, including in the design of university policies and alternative activities for welfare and recreation to improve their quality of work life.

**Keywords:** Burnout, emotional exhaustion, lack of personal accomplishment and depersonalization.

## INTRODUCCIÓN

El Síndrome de Burnout (SB), conocido también como el Síndrome de desgaste profesional, es un estado de cansancio físico y emocional resultante de las condiciones de trabajo o sobrecarga profesional<sup>1</sup>. Quien padece este Síndrome, además de encontrarse cansado, desilusionado, malhumorado y hasta agresivo, se convierte de forma progresiva en mal trabajador. Por lo anterior, este tema ha sido de gran importancia para muchos investigadores quienes se han encargado de estudiarlo en diferentes profesiones asistenciales y de ayuda, como la medicina, enfermería, el trabajo social y la docencia, en las que suele presentarse<sup>2</sup>. Otras investigaciones<sup>3,4</sup> han evidenciado la presencia de Burnout en diferentes contextos.

En lo que se refiere a la Docencia, se pueden nombrar una serie de investigaciones a nivel mundial, como el realizado en España<sup>5</sup>, en la que se hizo un análisis pormenorizado de los grados de Burnout y afrontamiento del estrés docente presente en el profesorado universitario. Los resultados indicaron la presencia de Burnout en un alto grado, destacando el agotamiento emocional, la despersonalización y logros personales, como características principales de este Síndrome.

Efectivamente, los profesionales más propensos a presentar Burnout son los técnicos de la salud y los profesores, estos profesionales de la enseñanza sufren del proceso de estar quemados<sup>6</sup>. Ciertos autores<sup>6</sup> hablan acertadamente del “malestar del docente”, de la falta de satisfacción interior en el profesorado no universitario y universitario. Otros autores<sup>7</sup> describen a estas personas como “adictas al trabajo” y al síndrome como una “sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resulta de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales y fuerza espiritual del trabajador” (p. 8).

En Madrid (España)<sup>8</sup>, una investigación sobre el *Burnout del docente, sentido de la coherencia y salud percibida*, realizó una revisión del proceso de Burnout, analizando la incidencia de los factores organizacionales, así como su asociación con la salud percibida, prestándole una gran atención a la variable de personalidad denominada sentido de pertenencia.

En Venezuela<sup>9</sup>, se estudió la relación que existe entre el estrés y el Burnout en los profesores, en el que se determinaron diferentes modelos teóricos que intentan explicar este fenómeno y estructurar las variables que intervienen en el desarrollo de este síndrome en los docentes de la Universidad de Caracas.

En Colombia, también se realizó un estudio donde se relacionó el Síndrome de Burnout con la profesión del Docente<sup>10</sup>, la cual logró determinar un nivel medio de burnout, caracterizado por un grado medio de despersonalización, agotamiento emocional y de autoestima profesional.

Es importante destacar que la profesión de docente es una de las más propensas a presentar el síndrome de burnout, lo cual se puede ver reflejado en el tiempo que se le dedica a esta profesión, ya que no todo su trabajo es realizado dentro de la Institución y en el horario de clase. La jornada laboral del docente continúa en su casa a diferencia de otros profesionales o empleados asalariados; estas horas de trabajo no son reclamadas como “extras”, porque han sido desempeñadas en el ámbito doméstico. Como consecuencia de esto surge la pregunta para el docente de ¿cómo afrontar las dificultades personales con el tiempo de trabajo? y como resultado de esto se puede presentar una forma no adecuada de manejar la situación lo que contribuiría al desarrollo del burnout. Pero, la docencia tiene otros riesgos, ligados al trabajo en ambientes insalubres. La hipoacusia es una de las enfermedades más frecuentes entre los docentes, los cuales en su mayoría no se

dan cuenta inmediatamente de la disminución de su sentido auditivo. Las afecciones de la voz son otros problemas que aparecen en esta profesión vinculadas al trabajo, todos estos aspectos contribuyen al desarrollo de Burnout<sup>11</sup>.

Así mismo, el deterioro emocional del docente puede ser grave cuando este tiene sobrecarga física y psíquica a causa de muchas horas de trabajo, dedicación y presiones en la Institución en la que labora<sup>12</sup>

Es importante destacar que el *trabajo*, tal como se conoce hoy en día, es uno de los factores que produce más estrés, cuando éste se vuelve una prioridad, el ser humano ya no trabaja para vivir sino vive para trabajar. Por ello, el burnout se concibe como una respuesta al estrés crónico en el trabajo (a largo plazo y acumulativo), con consecuencias negativas a nivel individual y organizacional<sup>13</sup>. Entonces, el individuo deja a un lado sus relaciones sociales, familiares y su crecimiento personal, se encierra en un mundo donde el trabajo lo es todo y no existe cabida para nada más. Cuando esto sucede, las personas no controlan su parte emocional y se puede producir una somatización de síntomas o en el peor de los casos el Síndrome de Burnout.

El síndrome de burnout<sup>14</sup> es una sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada, que resulta de una sobrecarga por exigencias de energía, recursos personales y fuerza espiritual del trabajador. En este sentido, el Burnout se define como una respuesta al estrés crónico formada por tres factores fundamentales: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal.

A partir de dichas observaciones<sup>10</sup>, se describe un perfil de las personas con riesgo a desarrollar el síndrome de Burnout, el cual se caracteriza por presencia de pensamientos idealistas, optimistas e ingenuos. También se afirma que estos sujetos se entregan demasiado al trabajo para conseguir buena opinión de sí mismos y para lograr el bien común; pero, a pesar de este esfuerzo y compromiso los profesionales fracasan en hacer una diferencia en la vida de los usuarios. El sentido de la existencia personal está puesto en el ámbito laboral, lo cual genera excesiva implicación en el trabajo y, generalmente, termina en la deserción.

Desde un enfoque psicosocial<sup>11</sup>, se considera al Burnout como un síndrome de baja realización personal en el trabajo, agotamiento emocional y despersonalización. *La baja realización personal en el trabajo* se entiende

como la tendencia de los profesionales a evaluarse negativamente, y de forma especial esa evaluación negativa afecta la habilidad en la realización del trabajo y la relación con las personas a las que atienden. Los trabajadores se sienten descontentos consigo mismo e insatisfechos con sus resultados laborales; *el agotamiento emocional*, alude a la situación en que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo; es una situación de agotamiento de la energía o los recursos emocionales propios, una experiencia de estar emocionalmente agotados debido al contacto “diario” y mantenido con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo; *la despersonalización*, por su parte, se define como el desarrollo de sentimientos negativos, de actitudes y conductas de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo. Estas personas son vistas por los profesionales de manera deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo.

Cabe aclarar que el síndrome de quemarse por el trabajo no debe identificarse con estrés psicológico, sino que debe ser entendido como una respuesta a fuentes de estrés crónico (estresores)<sup>14</sup>.

Según Maslach y Schaufeli<sup>9</sup>, entre las diferentes definiciones del burnout existen algunas características similares, de las cuales destacan las siguientes: Primero, el predominio de los síntomas mentales o conductuales sobre los físicos. Segundo, entre los síntomas disfóricos se señalan, el cansancio mental o emocional, fatiga y depresión; siendo el principal el cansancio emocional. Tercero, los síntomas se manifiestan en personas que no sufrían ninguna psicopatología anteriormente. Cuarto, se le clasifica como un síndrome clínico-laboral; y, por último, se desencadena por una inadecuada adaptación al trabajo, que conlleva a una disminución del rendimiento en el trabajo junto a la sensación de baja autoestima.

Un aspecto a destacar en el estudio del burnout es el que se refiere a los factores de riesgo que predisponen al individuo a este problema<sup>6</sup>, para ellos, existen unos factores de riesgo que permiten identificar cuándo una persona está más propensa a presentar este Síndrome, los cuales son: *Características Personales*, como el cansancio físico, agotamiento emocional, responsabilidad asumida para el bienestar de las personas con las cuales se relaciona, baja autoestima, dudas acerca de la utilidad de lo que esta haciendo, déficit en las estrategias de afrontamiento, sentimiento de incompetencia, percepción de no contingencia entre lo que hace y los resultados obtenidos, sentirse solo, falta

de apoyo social, elevadas expectativas en su profesión, etc. *Características Organizacionales*, como la sobrecarga de trabajo, conflicto y ambigüedad de funciones, poca participación en la toma de decisiones, carencia de control y autonomía en el proceso de trabajo, trabajo a turnos, no facilitar el desarrollo y puesta en práctica de las habilidades en las que se siente competente, ausencia de retroalimentación con el trabajo realizado, no sentirse identificado con el trabajo que está realizando, conflictos entre los compañeros de trabajo, clima laboral negativo, cultura organizacional fundamentada continuamente en la confrontación y el conflicto continuo.

A nivel teórico, existen algunos *modelos explicativos* sobre la presencia de Burnout en los trabajadores, sus causas y síntomas, entre las que se pueden señalar los siguientes:

- *El modelo de Cherniss*<sup>6</sup> propone que las características de un ambiente de trabajo particular (sobrecarga en el trabajo, cantidad de estimulación, grado de autonomía, metas institucionales, estilo de liderazgo o grado de supervisión, aislamiento social, etc.) interactúan con individuos que se encuentran con niveles diversos de estrés (por ejemplo, grado de logro de las orientaciones de carrera, dudas acerca de su competencia para llevar a cabo su trabajo, interferencias burocráticas, carencia de apoyo social, factores estresantes ajenos al trabajo.). Estos individuos pueden afrontar los factores estresantes de diferentes maneras: algunos utilizan estrategias de afrontamiento activas, mientras que otros utilizan estrategias de afrontamiento ineficaces. En este segundo caso se considera que los trabajadores se hallan en una situación de Burnout. Así, desde esta perspectiva, el Síndrome tiene lugar en el tiempo y representa una forma de adaptarse o enfrentarse con las fuentes de estrés, en un proceso de cuatro fases: *la fase de estrés*, que consiste en el desequilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos de los que dispone el individuo para hacer frente a esos acontecimientos; *la fase de agotamiento*, que es la respuesta emocional inmediata del sujeto ante dicho desequilibrio, es decir, que el trabajador presenta sentimientos de preocupación, tensión, ansiedad, fatiga y agotamiento; y, por último, *la fase de afrontamiento*, que implica cambios en la conducta y en la actitud del trabajador, caracterizándose por un trato impersonal, frío y cínico a los clientes.
- *El modelo de Leiter y Maslach*<sup>6</sup> toma como concepto prioritario y central de la exahustación emocional como respuesta a las demandas y a los estresores

del trabajo. Los trabajadores intentan afrontar los sentimientos de exahustación a través de la despersonalización de sus relaciones con los clientes. La pérdida de este componente personal se traduce en el menoscabo de sus sentimientos de logro. En resumen, la secuencia lógica del proceso de burnout sería: exahustación emocional - despersonalización - logro personal disminuido. Como se puede observar, son tres las dimensiones que explican la evolución del síndrome. De éstas, el agotamiento emocional es el aspecto clave en este modelo y se refiere a la fatiga, pérdida progresiva de energía, etc. La despersonalización experimentada por el trabajador se refiere a una forma de afrontamiento que protege al trabajador de la desilusión y agotamiento. Ésta implica actitudes y sentimientos cínicos, negativos sobre los propios clientes, que se manifiestan por irritabilidad y respuestas impersonales hacia las personas que prestan sus servicios.

- *El modelo de Golembiewski y Munzenrider*<sup>6</sup> presenta los mismos componentes que el anterior, pero en un orden diferente: despersonalización - logro personal disminuido - exahustación emocional. Es decir, un trabajador experimenta primero un cierto grado de desprendimiento o separación profesional. Dicha separación llega a producir despersonalización, la cual deteriora la habilidad para una realización óptima de las tareas. En la medida en que la despersonalización se va haciendo más aguda y el logro personal se deteriora, se socavan las habilidades de afrontamiento, dando lugar a la exahustación emocional. Este modelo acepta la secuencia Despersonalización, bajo Logro Personal y Cansancio Emocional. A partir de ésta se plantean ocho fases que combinan las tres dimensiones en categorías de bajo - alto, y que permite clasificar al trabajador en función a la virulencia del síndrome. Por ejemplo, la primera fase incluye la combinación de baja despersonalización, baja dificultad en realización personal y bajo cansancio emocional, y en la octava fase se combina alta despersonalización, alta dificultad en realización personal y alto cansancio emocional. Este diseño permite clasificar a cada caso particular y a los grupos en función a la virulencia del síndrome, tomando en cuenta que las fases varían de un sujeto a otro y que no todos pasan por todas las fases.
- *El modelo de Farber*<sup>15</sup> describe seis estadios sucesivos que son: Entusiasmo y dedicación; respuesta de ira y frustración del trabajador ante los estresores laborales; no correspondencia entre el esfuerzo y los resultados y recompensas; se abandona el compromiso e implicación en el trabajo; aumento de la vulnerabilidad del trabajador y aparición de

síntomas físicos, cognitivos y emocionales; y, por último, agotamiento y descuido.

- *Otros modelos*<sup>11</sup> a destacar de carácter integrador postula que las cogniciones de los sujetos influyen en sus percepciones y conductas, y a su vez estas cogniciones se ven modificadas por los efectos de sus conductas y por la acumulación de consecuencias observadas. Por lo tanto, el autoconcepto de las capacidades del sujeto determinará el esfuerzo y empeño para conseguir sus objetivos y sus reacciones emocionales. A partir de estos planteamientos, estos autores apoyan la tridimensionalidad del burnout, pero sugieren otra relación entre los mismos y proponen que los profesionales experimentan una falta de “realización personal” y el incremento del “cansancio emocional”. De ambos se deriva el manejo de estrategia denominada “despersonalización”. Concluyendo, este síndrome sería una respuesta a la ineficacia del afrontamiento al estrés laboral, como efecto de una valoración secundaria. Otros autores<sup>16</sup> proponen, a partir de estudios empíricos sobre los patrones del Síndrome de Burnout, una secuencia de desarrollo de sus síntomas en que los sentimientos de baja eficacia profesional representan las tempranas fases del Síndrome de Burnout (SB), mientras que el cansancio emocional y el cinismo representan las fases más avanzadas.

Respecto a estrategias de intervención preventiva para reducir los factores de riesgo de Burnout<sup>6</sup>, se consideran diferentes niveles: *A nivel individual*, cuando el individuo es capaz de planificar la propia vida, evaluar objetivamente el propio self y las propias aspiraciones, establecer unas condiciones óptimas de dieta, ejercicio, sueño, llegar a producir cambios en la propia conducta, llegar a producir cambios en las demandas del trabajo. *A nivel organizacional*, cuando se presentan cambios en la estructura y los procesos organizacionales, sistemas de recompensa y selección; proceso de socialización organizacional, sistemas de rotación en el trabajo, mejora en los servicios de salud, reducción de la sobrecarga y el conflicto de funciones, se implica a los sujetos en la toma de decisiones en las organizaciones, se diseñan trabajos que fomenten las habilidades y las competencias de los sujetos y proveer programas de entretenimiento para que los sujetos lleguen a ser competentes.

Desde esta investigación se tiene en cuenta la postura tridimensional del síndrome de Burnout, donde se destaca *el desgaste Emocional, la Despersonalización y la Realización Personal*<sup>11</sup>.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se trata de una investigación de tipo descriptiva, de corte transversal, aplicada en el segundo semestre de 2008, teniendo como población a los 657 docentes vinculados a la Universidad del Magdalena hasta el año 2007-II, distribuidos así: Catedráticos (Docentes por horas), 520; De Planta (Docentes de Medio Tiempo o Tiempo Completo), 102; y, Ocasionales (Docentes con Contrato definido de 10 ó 12 meses), 35. De ellos se tomó una muestra representativa de 225 Docentes, según el tipo de vinculación, quedando 178 Catedráticos; 36 de Planta; y, 11 Ocasionales. A estos sujetos se les aplicó el *Maslach Burnout Inventory (MBI) de Maslach y Jackson, (1986), forma Educativa*, que consta de 22 ítems, con siete alternativas de respuesta y mide tres dimensiones o subescalas del Síndrome de Burnout: Cansancio Emocional, Despersonalización y Realización Personal. La información se procesó mediante el software Statgraphics Plus 5.1, con base en la cual se realizó un análisis de varianza paramétrico (ANOVA), que permitió identificar las diferencias significativas entre la edad, la antigüedad laboral y el tipo de vinculación de los docentes.

## RESULTADOS

Los factores asociados de edad, tiempo y tipo de vinculación laboral que presentaron los docentes fueron: edad promedio 39 años; el 60% no sobrepasa los 10 años de vinculación laboral y el 12% tiene entre 21 y 30 años de vinculación, encontrándose ad portas de la jubilación. El 79% son Catedráticos, el 16% de Planta y el 5% Ocasionales (ver Anexo, Gráficos 1 al 3).

Según los criterios de calificación de la Prueba, los niveles altos en las dos primeras dimensiones y bajos en la tercera son indicadores de la presencia del Síndrome. Los datos encontrados en esta investigación fueron: en la dimensión de **Desgaste Emocional**, el mayor porcentaje en el nivel alto lo presentaron los Catedráticos (20%), seguido de los Ocasionales (9%), y finalmente los de Planta (8%). Sin embargo, si adicionamos los puntajes de nivel “moderado” al nivel “alto”, ambos indicadores de la presencia de burnout, encontramos una fuerte presencia de esta dimensión en los docentes, siendo los docentes de planta los que más presentan desgaste emocional (33%), seguidos de los Catedráticos (32%) y finalmente, los Ocasionales (27%). En cuanto a la dimensión de **Despersonalización**, se encontró un nivel bajo en los tres grupos de docentes, lo que

indica la ausencia o presencia no significativa de esta dimensión del burnout en esta población; sólo el 17% de los docentes lo presenta en niveles moderado y alto. Finalmente, se encontró una presencia menor del 20% en un nivel alto en la dimensión **Realización Personal**, presentando la mayoría niveles bajos, así: 81% de docentes de planta y catedráticos y 73% de Ocasionales, lo que es indicador de burnout (ver Anexo, Tabla 1).

En lo que respecta a los años de antigüedad de los docentes, se encontró que en general más del 70% de ellos se mantienen en un nivel bajo en las tres dimensiones de Burnout evaluadas. Sin embargo, la cuarta parte de ellos, 27% aproximadamente, tienen una presencia significativa del síndrome, en sus tres dimensiones, especialmente los que tienen un tiempo de vinculación de más de 20 años. Cabe destacar que esto se da principalmente en los dos extremos: los más jóvenes (de menos de 10 años de vinculación laboral), y los más antiguos (de más de 20 años de vinculación). (ver Tabla 2).

El análisis de varianza (ANOVA) paramétrico, para el cual los datos fueron transformados a base logarítmicas, permitió identificar la relación existente entre las características de la población (edad, antigüedad y tipo de docente) y las tres microvariables del síndrome de Burnout, encontrándose que existe diferencia significativa entre los componentes del Síndrome de Burnout (Desgaste emocional, despersonalización y realización personal), debido a que la ANOVA de Tukey,  $p = 0.05$ , en este caso es menor con un valor de  $p = 0.0$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula, es decir, existe un nivel de diferencia estadísticamente significativa entre las variables del MBI. (Ver Anexo, Tabla 3).

Según el análisis de varianza realizado entre el tipo de vinculación y las tres dimensiones del Síndrome de Burnout, se halló una diferencia significativa entre estas microvariables y el tipo de vinculación, con un  $p = 0.0045$ , lo que indica que es  $< p = 0.05$  de Tukey, es decir, se rechaza la hipótesis nula, resultando un nivel de significación entre la variable tipo de vinculación. Así mismo, se puede observar que no hay diferencia significativa entre los docentes ocasionales y los de planta, en comparación con los docentes catedráticos donde sí se encuentra diferencia significativa en relación con los componentes del Síndrome de Burnout (ver Anexo, Tabla 4).

Por otra parte, el análisis de varianza realizado entre la edad y las dimensiones del Síndrome de Burnout, mostró

una diferencia significativa entre estas microvariables y la edad de los docentes, con un  $p = 0.0039$ , lo que indica que es  $< p = 0.05$  de Tukey, es decir, se rechaza la hipótesis nula, resultando un nivel de significación entre la variable edad y las categorías del Síndrome de Burnout. También se observa que no hay diferencia significativa entre las edades de 27-39 y 40-49 años, mientras que las edades comprendidas entre 50-56 años sí poseen diferencias estadísticas en relación con los componentes del Síndrome (ver Tabla 6).

En lo que concierne al análisis de varianza realizado entre la antigüedad laboral y las dimensiones del Síndrome de Burnout, se encontró una diferencia significativa entre las microvariables del Burnout y la antigüedad laboral, con un  $p = 0.0219$ , lo que indica que es  $< p = 0.05$  de Tukey, es decir, se rechaza la hipótesis nula, resultando un nivel de significación entre la variable edad y las categorías del Síndrome de Burnout (ver Anexo, Tabla 8). Sin embargo, se halló que la antigüedad laboral comprendida entre los 11 y 20 años comparte características similares con los dos grupos restantes (1-10 años y 21-30 años), en relación a las categorías de Síndrome de Burnout. Todo lo contrario sucede con la antigüedad laboral comprendida entre 21-30 años y 1-10 años, los cuales poseen diferencias significativas en relación al Síndrome.

## DISCUSIÓN

En el análisis se describen los resultados de la variable Síndrome de Burnout, compuesta por el Desgaste Emocional, la Despersonalización y la Falta de Realización Personal, destacando la presencia de cada uno de estos elementos en los docentes de la Universidad, buscando darle sentido desde la teoría y la realidad a la información obtenida.

La exposición del análisis pretende guardar coherencia con la definición del Síndrome de Burnout adoptada dentro de esta investigación, ya que la existencia de los tres componentes fundamentales del Burnout confiere validez a los datos obtenidos; al entenderse el Burnout como un síndrome de agotamiento o desgaste emocional, despersonalización y falta de realización personal, que puede ocurrir entre individuos cuyo trabajo implica atención y ayuda a otras personas<sup>17</sup>.

La existencia del síndrome de Burnout está determinada por la presencia de sus tres componentes fundamentales, altos niveles en los dos primeros y bajos en el tercero. En

cuanto al Desgaste o cansancio emocional<sup>11</sup>, los docentes de la Universidad del Magdalena se caracterizan por estar en su mayoría en un nivel bajo en el 68% de los Catedráticos, en el 67% de los de Planta y en el 73% de los Ocasionales; lo que indica que la mayoría de los docentes no presentan sentimientos de cansancio afectivo, no se sienten agotados o sin energía; y, trabajar a diario con muchas personas no los desgasta<sup>18</sup>. Sin embargo, si se suman los puntajes moderados y altos tenemos que aproximadamente un 30% de ellos presenta desgaste emocional, lo cual es significativo y debe tenerse en cuenta. En general, estos resultados son contrarios a los encontrados por Guerrero<sup>5</sup> quien halló alto grado de presencia de las tres dimensiones del Burnout en los docentes.

Es importante resaltar que en este estudio se encontró una diferencia significativa en los resultados de los docentes de planta, catedráticos y ocasionales, notándose que los catedráticos poseen los puntajes más altos en las tres categorías. Estos resultados son similares a los encontrados por otros investigadores<sup>19</sup>, quienes reportaron que los docentes con mayor carga académica, un número más elevado de estudiantes y con una vinculación laboral por periodos definidos (semestres), presentan niveles altos de Burnout, en comparación con aquellos que no están expuestos a algunas de estas características.

Además, existen otras variables que son decisivas en el desarrollo del Burnout relacionadas con las disfunciones del rol y la calidad de la supervisión recibidas por parte de los docentes, específicamente el conflicto del rol y la ambivalencia del mismo, derivada de factores como: la atención a las exigencias de las aulas llenas de estudiantes con diversos niveles de competencias, ocupándose al mismo tiempo de las necesidades individuales del alumnado y de las políticas de la Institución. La supervisión como factor de riesgo en el desarrollo del síndrome, se basa en la carencia de apoyo y reconocimiento del profesorado, las expectativas excesivamente altas hacia el docente, el favoritismo, el escaso apoyo individual de quienes coordinan la actividad docente y la ausencia de participación en la toma de decisiones. Todas estas condiciones son consideradas como un factor de riesgo en el desarrollo del Síndrome de Burnout en los docentes<sup>20</sup>.

En lo que respecta a las categorías del Burnout se encontró que el componente *Desgaste Emocional* posee el puntaje más alto en comparación con las otras categorías del Burnout en los docentes catedráticos,

con una diferencia significativa. Cabe destacar<sup>11</sup> que la presencia del desgaste emocional, a diferencia de las otras dos dimensiones, está determinada más por factores organizacionales que personales, tales como la sobrecarga de trabajo, el conflicto y la ambigüedad de funciones, la poca participación en la toma de decisiones y la autonomía en los procesos laborales, los cuales contribuyen al desarrollo del desgaste o cansancio emocional.

En cuanto a la *despersonalización*, la mayoría de los docentes de la Universidad del Magdalena puntuaron en un nivel bajo: 84% de los Catedráticos, 83% los de Planta y 82% de los Ocasionales. Según estos hallazgos, su presencia en la población participante es poco significativa, menor del 16%. Es importante anotar que ninguno de los profesores Ocasionales se encontró en un nivel alto (0%) en esta dimensión. Según Marrau<sup>11</sup>, la despersonalización se caracteriza por el desarrollo de sentimientos negativos, actitudes y conductas de cinismo hacia las personas con las que trabaja, son deshumanizados debido a un endurecimiento afectivo. Cabe recordar los efectos negativos que generan la presencia de una baja realización personal y agotamiento emocional en la conducta del docente, tal como se ha encontrado en los docentes catedráticos y de planta en este estudio. La *baja realización personal en el trabajo* hace que el docente manifieste una tendencia a evaluarse negativamente, afectando la habilidad para realizar su trabajo y las relaciones que mantiene con las personas que atiende, en este caso, los estudiantes; y, sintiéndose descontento consigo mismo e insatisfecho con sus resultados laborales. Igualmente, la presencia de *agotamiento emocional*, indica una situación en la que los docentes sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo, sienten que se les agota la energía o los recursos emocionales propios y manifiestan una sensación de estar emocionalmente agotados debido al contacto “diario” y mantenido con personas a las que tienen que atender como objeto de trabajo, los estudiantes<sup>11</sup>.

Con respecto a la antigüedad laboral y el Síndrome de Burnout se halló una diferencia significativa entre los docentes que poseen menos años de experiencia laboral (1-10 años) y los que poseen mayor experiencia laboral (21-30 años), es decir, los docentes que tienen más años de experiencia poseen puntajes más altos en las tres categorías del S.B. en comparación a los docentes con menor experiencia laboral. Estos resultados concuerdan con la investigación realizada por Moriana y Herruzo<sup>9</sup>, quienes encontraron que la consecuencia de

la exposición del sujeto a situaciones emocionalmente exigentes en un tiempo prolongado puede generar un agotamiento físico, emocional y mental.

En lo que respecta a la Realización Personal y los resultados obtenidos en los docentes, se encontró que la mayoría se encuentra en un nivel bajo, los Catedráticos con un 81 % al igual que los docentes de Planta (81 %), mientras que los Ocasionales están con un 73 %; sin embargo, el nivel bajo prima sobre los dos restantes (Moderado y Alto). A partir de las correlaciones de las variables, se logró identificar una diferencia significativa en relación a la microvariable Realización Personal, la cual se encuentra en un nivel bajo en los tres tipos de docentes. Al respecto<sup>11</sup>, cabe señalar que la baja realización personal en el trabajo de un grupo de docentes universitarios de España, quienes evaluaban negativamente su profesión, afectaba la realización del trabajo y las relaciones con los estudiantes; los docentes se sentían descontentos consigo mismo e insatisfechos con sus resultados laborales. De modo similar, los docentes de la Universidad participante, cuya puntuación en *realización personal* está en un nivel bajo, indica que también evalúan negativamente su trabajo y se sienten insatisfechos con los objetivos obtenidos en su desempeño profesional<sup>21</sup>. Es importante destacar que este componente depende, en mayor medida, de factores individuales; de esta manera, cuando existe una falencia en las estrategias de afrontamiento, se manifiesta una sensación de fracaso profesional y de fracaso en las relaciones interpersonales con los alumnos, lo que conduce al desarrollo de sentimientos de baja realización personal en el trabajo<sup>11</sup>.

Se advierte como una limitante de este estudio que los puntajes altos obtenidos por los Catedráticos de la Universidad en las tres categorías estudiadas, se podría relacionar con el número elevado de Catedráticos participantes y el tipo de vinculación semestral que estos tienen. Sin embargo, si bien es cierto que en general más del 70 % de los docentes universitarios participantes no presentan ninguna de las dimensiones del síndrome de burnout estudiadas, casi la cuarta parte de ellos sí las presentan en un nivel moderado y alto. Al desconocerse si este nivel ha disminuido o aumentado por falta de estudios anteriores, se puede concluir que este resultado muestra una presencia significativa del síndrome, especialmente de las dimensiones desgaste emocional y falta de realización personal, lo que indica que los docentes universitarios de la Institución participante se encuentran en una situación de riesgo de presentar el síndrome de burnout.

Por lo anterior, cabe alertar a la comunidad universitaria y las autoridades académicas de la Institución participante que, si se suman los porcentajes de “alto” y “moderado” obtenidos en las dos primeras dimensiones evaluadas (desgaste emocional despersonalización), en los tres tipos de vinculación docente, se hallará un porcentaje significativo mayor del 20 %, es decir, la cuarta parte de la población, con presencia significativa de estas dos dimensiones. Si además, se considera el alto porcentaje de docentes con *baja realización personal* encontrado, se estaría frente a un proceso de configuración de una fuerte presencia del síndrome de burnout en esta población. Esto es así tanto para los docentes de planta como para los catedráticos, para los docentes recién vinculados como para los más antiguos, para los docentes más jóvenes como para los añosos. Esto indica, indudablemente, que existen factores de riesgo personales y organizacionales para la presencia de del S. B. entre los docentes de la Universidad participante en este estudio que deben tenerse muy en cuenta para buscar su prevención. Factores *Personales*, como el cansancio físico, agotamiento emocional, responsabilidad asumida para el bienestar de las personas con las cuales se relaciona, baja autoestima, dudas acerca de la utilidad de lo que esta haciendo, déficit en las estrategias de afrontamiento, sentimiento de incompetencia, percepción de no contingencia entre lo que hace y los resultados obtenidos, sentirse solo, falta de apoyo social, elevadas expectativas en su profesión, etc.; y, factores *Organizacionales*, como la sobrecarga de trabajo, conflicto y ambigüedad de funciones, poca participación en la toma de decisiones, carencia de control y autonomía en el proceso de trabajo, trabajo a turnos, no facilitar el desarrollo y puesta en práctica de las habilidades en las que se siente competente, ausencia de retroalimentación con el trabajo realizado, no sentirse identificado con el trabajo que está realizando, conflictos entre los compañeros de trabajo, clima laboral negativo, cultura organizacional fundamentada continuamente en la confrontación y el conflicto continuo, entre otros.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con otro autor<sup>6</sup> se sugieren las siguientes estrategias que buscan reducir el impacto del estrés laboral: a *nivel individual*, que el docente sea capaz de planificar la propia vida, evaluar objetivamente el propio self (sí mismo) y las propias aspiraciones, llegar a producir cambios en la propia conducta y en las demandas del trabajo, aprender a decir no y no sentirse culpable por ello, reconocer los síntomas y buscar ayuda

profesional o tomar días de descanso, establecer unas condiciones óptimas de dieta, ejercicio, sueño, entre otras; a *nivel organizacional*, se requieren cambios en la estructura y los procesos organizacionales, sistemas de recompensa y selección, proceso de socialización organizacional, sistemas de rotación en el trabajo, mejora en los servicios de salud, reducción de la sobrecarga y el conflicto de funciones, participación en la toma de decisiones, diseño del trabajo que fomente las habilidades y las competencias de los docentes, proveer programas y espacios de entretenimiento y ocio, con el fin de que los docentes involucrados lleguen a ser competentes.

Es importante que los docentes sean partícipes en la toma de decisiones de los procesos y programas de formación, así como en los procesos de enseñanza y aprendizaje, con autonomía y responsabilidad, integrados en equipos de trabajo de acuerdo con sus áreas de competencia y experticia. La participación del docente en la toma de decisiones sobre sus propias actividades genera motivación y satisfacción laboral, necesarios para un desempeño con calidad. Desde esta perspectiva, preocuparse por el bienestar y la satisfacción del docente universitario no solo reduce o previene la aparición del burnout sino que también se convierte en un factor de calidad Institucional; no hacerlo significaría ir exactamente hacia el camino contrario.

El área organizacional relacionada con el diseño y la programación de las actividades docentes, especialmente de Docentes Catedráticos y de Planta de la Universidad del Magdalena, debe tener en cuenta los factores de riesgo de burnout para prevenirlas mediante la asignación adecuada de la carga horaria, la definición de su jornada laboral (diurna o nocturna), facilitación de los recursos tecnológicos necesarios para su labor, determinación del tiempo real que se le dedica a esta profesión (teniendo siempre en cuenta que no todo su trabajo es realizado dentro de la Institución y en el horario de clase, pues generalmente su jornada laboral continúa en su casa a diferencia de otros profesionales o empleados asalariados); implementación de estrategias que promuevan la integración y el bienestar profesoral, entre otros.

Igualmente, se debe mantener el cumplimiento de las políticas de salud ocupacional para reducir los factores de riesgo de la actividad Docente, que mejoren la calidad de vida laboral en la Universidad, hacia la ampliación de la *Ley de Riesgos Profesionales en Colombia (D. L. 1295 del 22/6/1994, derivado de la Ley de Seguridad*

*Social o Ley 100 de 1993)*, que incluya el S.B. como un factor de riesgo, con el apoyo del área administrativa y de bienestar universitario.

La continuidad de la aplicación de lineamientos sobre el manejo de estrategias y programas preventivos en salud y bienestar con los Docentes, aunado a la aplicación de programas de enriquecimiento del trabajo, de evaluación participativa y del reconocimiento de la labor docente, por parte de los directivos de la Organización, puede contribuir a la prevención del síndrome de Burnout y al mejoramiento de la calidad de vida laboral, de manera que el docente se inserte de manera comprometida en la búsqueda del conocimiento, y la construcción de una educación pública superior de calidad, lo que algunos autores<sup>22</sup> denominan *vinculación psicológica positiva hacia el trabajo o engagement*, estado opuesto al burnout.

Finalmente, se sugiere la realización de otros estudios de corte transversal y/o longitudinal que incluyan otras variables relacionadas y relevantes como la depresión, el consumo de sustancias psicoactivas, la satisfacción marital y el engagement, los cuales pueden lograr explicaciones más consistentes para conocer y prevenir el síndrome de burnout en los docentes universitarios. Los autores agradecen a la Universidad del Magdalena por apoyar este estudio, tanto en la fase de investigación, a la Oficina de Recursos Humanos que brindó oportunamente los datos para seleccionar la muestra y a los Docentes que participaron respondiendo el Cuestionario; como en la fase de divulgación, facilitando los recursos para presentar estos resultados ante la comunidad académica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ortega C, López F. El Burnout o síndrome de estar quemado en profesionales sanitarios: Revisión y perspectivas. *International Journal of Clinical and Health Psychology*. 2004; 4(1): 137-160.
2. Ayuso J. Profesión docente y estrés laboral: Una aproximación a los conceptos de estrés laboral y burnout. *Rev. Iberoamericana de educación*. 2000; 1: 2-15.
3. Topa G, Morales J. Burnout e identificación con el grupo: El papel del apoyo social en un modelo de ecuaciones estructurales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*. 2007; 7(2): 337-348
4. Chacón M, Grau J, Massip C, Infante A, Adabal Y. El control del síndrome de desgaste profesional o Burnout en enfermería oncológica: Una experiencia

- de intervención. *Terapia Psicológica*. 2006; 1(24): 39-53
5. Guerrero E. Análisis pormenorizado de los grados de Burnout y afrontamiento del estrés docente en el profesorado universitario. *Anales de Psicología*. 2003; 1: 145-158.
  6. Fernandez L, Cornés J, Codesido L. *Psicología preventiva y aspectos críticos*. España: Pirámides Ediciones. 1999
  7. Viloria H, Paredes M. Estudio del síndrome de Burnout o desgaste profesional en los profesores de la Universidad de los Andes. *Revista Venezolana de Educación Educere*. 2002; 17 (6): 29-36.
  8. Moreno B, Garrosa E, González J. La Evaluación del estrés y el Burnout en el profesorado (CBP-R). *Rev. Psi. del Trabajo y las Organizaciones*. 2000; 16 (1): 331-349.
  9. Moriana J, Herruzo J. Estrés y Burnout en los profesores. *International Journal of Clinical and Health Psychology*. 2004; 3(4): 597-621.
  10. Moreno J, Arcenillas V, Morante E, Garrosa E. Burnout en profesores de primaria: Personalidad y sintomatología. *Rev. Psi. del trabajo y las organizaciones*. 2005; 21: 71-88.
  11. Marrau C. Síndrome de Burnout y sus posibles consecuencias en el trabajo docente. *Rev. Fundamentos en humanidades*. 2004; 10(5): 53-68
  12. Aranda C, Pando M, Pérez M. Apoyo social y síndrome de quemarse en el trabajo o Burnout: una revisión. *Rev.de Psi. y Salud*. 2004; 1(4): 79-87
  13. Ramos M, Valdez B, Catena A. Criterios de procesos de observación por publicación de búsqueda experimental y cuasi-experimental en psicología. *International Journal of Clinical and Health Psychology*. 2006; 6: 773-787.
  14. Cisneros C. El médico y el síndrome de desgaste profesional. *International Journal of Clinical and Health Psychology*. 2001; 2(2): 397-422
  15. Guerrero E. Modos de afrontamiento de estrés laboral en una muestra de docentes universitarios. *Rev. Interuniversitaria de formación de profesorado*. 2002; 43: 93-112.
  16. Barría J. Síndrome de burnout en asistentes sociales del servicio nacional de menores de la región metropolitana de Chile. *Rev. ERGOMONIA en Español*. 2002; 6 (4): 18-25.
  17. Maslach & Jackson. Maslach Burnout Inventory (MBI). *International Journal of Clinical and Health Psychology*. 1997; 1 (6): 195-208.
  18. Caballero C. Síndrome de Burnout en los docentes de una universidad privada de Barraquilla. Manuscrito no publicado; 2006.
  19. Moreno B, Garrosa E, González J. Burnout docente, sentido de la coherencia y salud percibida. *Rev. Psicopatología y Psicología Clínica*. 1999; 3(4): 163-180.
  20. Tuesca R, Iguarán M, Suárez M. Síndrome de desgaste profesional en enfermeras/os del área Metropolitana de Barranquilla. *Rev. Salud Uninorte*. 2006; 2(22): 84-91.
  21. Manzano G, Ramos C. Profesionales con alto riesgo de padecer Burnout: enfermeras y secretarias. *Interpsiquis*. 2001; 1 (2): 88- 113.
  22. Salanova M, Llorens, S. Estado actual y retos futuros en el estudio del Burnout. *Papeles del Psicólogo*, 2008. Vol. 29(1), pp. 59-67

## ANEXO

### GRÁFICAS Y TABLAS

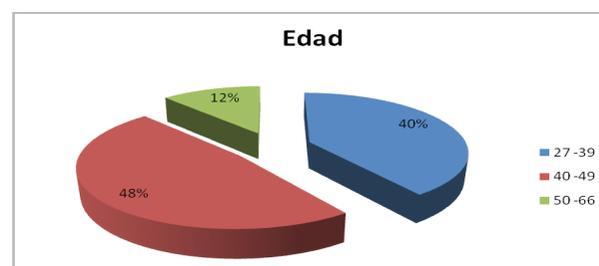


Gráfico 1. Edad de los Docentes, por rangos

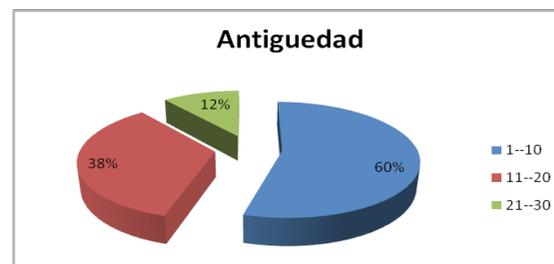


Gráfico 2. Tiempo de servicio de los Docentes (en años)

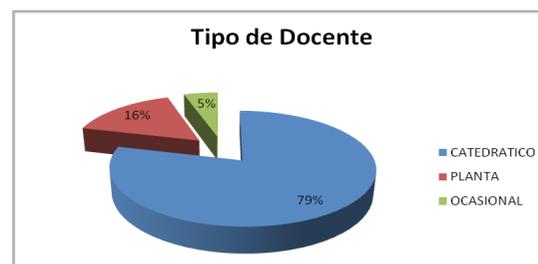


Gráfico 3. Tipo de vinculación de los Docentes participantes

Tabla 1. Componentes Síndrome de Burnout (SB) y el Tipo de Vinculación.

Tipo de Vinculación	Desgaste Emocional			Despersonalización			Falta de Realización Personal		
	Bajo	Moderado	Alto	Bajo	Moderado	Alto	Bajo	Moderado	Alto
Catedrático	68%	12%	20%	84%	8%	8%	81%	9%	10%
Planta	67%	25%	8%	83%	8%	9%	81%	8%	11%
Ocasional	73%	18%	9%	82%	18%	0%	73%	9%	18%

Tabla 2. Síndrome de Burnout y Antigüedad Laboral

Antigüedad Laboral	Desgaste Emocional			Despersonalización			Falta de Realización Personal		
	Bajo	Moderado	Alto	Bajo	Moderado	Alto	Bajo	Moderado	Alto
1—10	79%	16%	5%	90%	4%	6%	85%	9%	6%
11—20	85%	14%	1%	91%	6%	4%	92%	6%	2%
21—30	72%	15%	13%	73%	16%	11%	73%	9%	18%

Tabla 3. Análisis de Varianza de las categorías del M.B.I.

	Sample Size	Average Rank
Col_5	225	297.364
Col_6	225	164.582
Col_7	225	552.053
-----		
Test statistic = 460.446 P-Value = 0.0		

The StatAdvisor

-----  
 The Kruskal-Wallis test tests the null hypothesis that the medians within each of the 3 columns is the same. The data from all the columns is first combined and ranked from smallest to largest. The average rank is then computed for the data in each column. Since the P-value is less than 0.05, there is a statistically significant difference amongst the medians at the 95.0% confidence level. To determine which medians are significantly different from which others, select Box-and-Whisker Plot from the list of Graphical Options and select the median notch option.



Tabla 4. Análisis de varianza tipo de vinculación y categorías S.B.

Analysis of Variance for Respuesta - Type III Sums of Squares

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Valu
<b>MAIN EFFECTS</b>					
A:Vinculcion	16226.0	2	8113.0	7.71	0.0045
B:Burnou	17055.3	8	2131.92	2.03	0.1092
<b>RESIDUAL</b>	<b>16836.7</b>	<b>16</b>	<b>1052.29</b>		
<b>TOTAL (CORRECTED)</b>	<b>50118.0</b>	<b>26</b>			

All F-ratios are based on the residual mean square error.

The StatAdvisor

The ANOVA table decomposes the variability of Respuesta into contributions due to various factors. Since Type III sums of squares (the default) have been chosen, the contribution of each factor is measured having removed the effects of all other factors. The P-values test the statistical significance of each of the factors. Since one P-value is less than 0.05, this factor has a statistically significant effect on Respuesta at the 95.0% confidence level.

Tabla 5. Diferencias entre el tipo de docentes

Multiple Range Tests for Respuesta by Vinculcion

Method: 95.0 percent Tukey HSD

Vinculcion	Count	LS Mean	LS Sigma	Homogeneous Groups
Ocasional	9	3.66667	10.813	X
Planta	9	12.0	10.813	X
Catedratico	9	59.3333	10.813	X

Contrast	Difference	+/- Limits
Catedratico - Ocasional	*55.6667	39.6394
Catedratico - Planta	*47.3333	39.6394
Ocasional - Planta	-8.33333	39.6394

\* denotes a statistically significant difference.

The StatAdvisor

This table applies a multiple comparison procedure to determine which means are significantly different from which others. The bottom half of the output shows the estimated difference between each pair of means. An asterisk has been placed next to 2 pairs, indicating that these pairs show statistically significant differences at the 95.0% confidence level. At the top of the page, 2 homogenous groups are identified using columns of X's. Within each column, the levels containing X's form a group of means within which there are no statistically significant differences. The method currently being used to discriminate among the means is Tukey's honestly significant difference (HSD) procedure. With this method, there is a 5.0% risk of calling one or more pairs significantly different when their actual difference equals 0.



Tabla 6. Análisis de varianza edad y categorías del S.B.

Analysis of Variance for Resp - Type III Sums of Squares

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Valu
<b>MAIN EFFECTS</b>					
A:Edad	3584.0	2	1792.0	8.03	0.0039
B:Bourou	15109.3	8	1888.67	8.46	0.0002
<b>RESIDUAL</b>	<b>3572.67</b>	<b>16</b>	<b>223.292</b>		
<b>TOTAL (CORRECTED)</b>	<b>22266.0</b>	<b>26</b>			

All F-ratios are based on the residual mean square error.

The StatAdvisor

The ANOVA table decomposes the variability of Resp into contributions due to various factors. Since Type III sums of squares (the default) have been chosen, the contribution of each factor is measured having removed the effects of all other factors. The P-values test the statistical significance of each of the factors. Since 2 P-values are less than 0.05, these factors have a statistically significant effect on Resp at the 95.0% confidence level.

Tabla 7. Diferencias entre las edades

Multiple Range Tests for Resp by Edad

Method: 95.0 percent Tukey HSD

Edad	Count	LS Mean	LS Sigma	Homogeneous Groups
50 -66	9	9.0	4.98098	X
27 -39	9	30.3333	4.98098	X
40 -49	9	35.6667	4.98098	X

Contrast	Difference	+/- Limits
27 -39 - 40 -49	-5.33333	18.2598
27 -39 - 50 -66	*21.3333	18.2598
40 -49 - 50 -66	*26.6667	18.2598

\* denotes a statistically significant difference.

The StatAdvisor

This table applies a multiple comparison procedure to determine which means are significantly different from which others. The bottom half of the output shows the estimated difference between each pair of means. An asterisk has been placed next to 2 pairs, indicating that these pairs show statistically significant differences at the 95.0% confidence level. At the top of the page, 2 homogenous groups are identified using columns of X's. Within each column, the levels containing X's form a group of means within which there are no statistically significant differences. The method currently being used to discriminate among the means is Tukey's honestly significant difference (HSD) procedure. With this method, there is a 5.0% risk of calling one or more pairs significantly different when their actual difference equals 0.



Tabla 8. Antigüedad laboral y S.B.

Analysis of Variance for Result - Type III Sums of Squares

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
<b>MAIN EFFECTS</b>					
A:Antigüedad	8172.22	2	4086.11	4.90	0.0219
B:Bourn	10549.3	8	1318.67	1.58	0.2072
<b>RESIDUAL</b>	<b>13347.1</b>	<b>16</b>	<b>834.194</b>		
<b>TOTAL (CORRECTED)</b>	<b>32068.7</b>	<b>26</b>			

All F-ratios are based on the residual mean square error.

The StatAdvisor

The ANOVA table decomposes the variability of Result into contributions due to various factors. Since Type III sums of squares (the default) have been chosen, the contribution of each factor is measured having removed the effects of all other factors. The P-values test the statistical significance of each of the factors. Since one P-value is less than 0.05, this factor has a statistically significant effect on Result at the 95.0% confidence level.

Tabla 9. Diferencias entre la antigüedad laboral

Multiple Range Tests for Result by Antigüedad

Method: 95.0 percent Tukey HSD

Antigüedad	Count	LS Mean	LS Sigma	Homogeneous Groups
3	9	3.0	9.62747	X
2	9	29.1111	9.62747	XX
1	9	45.2222	9.62747	X

Contrast	Difference	+/- Limits
1 - 2	16.1111	35.2933
1 - 3	*42.2222	35.2933
2 - 3	26.1111	35.2933

\* denotes a statistically significant difference.

The StatAdvisor

This table applies a multiple comparison procedure to determine which means are significantly different from which others. The bottom half of the output shows the estimated difference between each pair of means. An asterisk has been placed next to 1 pair, indicating that this pair shows a statistically significant difference at the 95.0% confidence level. At the top of the page, 2 homogenous groups are identified using columns of X's. Within each column, the levels containing X's form a group of means within which there are no statistically significant differences. The method currently being used to discriminate among the means is Tukey's honestly significant difference (HSD) procedure. With this method, there is a 5.0% risk of calling one or more pairs significantly different when their actual difference equals 0.

