

Envío: 22-10-2012

Aceptación: 26 -10-2012

Publicación: 09-11-2012

# **EL DOCENTE UNIVERSITARIO: ORIENTACIÓN AL MERCADO Y SU NIVEL DE BURNOUT-ENGAGEMENT**

---

**UNIVERSITY TEACHER: MARKET ORIENTATION AND  
BURNOUT-ENGAGEMENT.**

Inés Küster Boluda<sup>1</sup>

Natalia Vila López<sup>2</sup>

1. Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia.
2. Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia.

## RESUMEN

**Objetivo:** El trabajo desarrollado se fundamenta en analizar la idoneidad de la inversión por parte de las instituciones universitarias en la implantación y promoción de un enfoque de marketing, la orientación al mercado entre sus docentes. Al mismo tiempo, se pretende analizar la incidencia del *burnout* y el *engagement* sobre la orientación al mercado del docente. La importancia de esta investigación puede sintetizarse en los siguientes puntos. En primer lugar, es relativamente escasa la literatura que evalúa las relaciones entre la orientación al mercado y el ámbito educativo. En segundo lugar, los estudios sobre *burnout* se han centrado básicamente en analizar los antecedentes a esta ‘dolencia’ y no tanto en estudiar sus consecuencias sobre aquellos que rodean a quienes la ‘padecen’. Por ello, se pretende contribuir a este campo de conocimiento e investigar las consecuencias que el *burnout/engagement* posee tanto en el grado de orientación al mercado del docente como en el rendimiento académico y la satisfacción del estudiante.

**Método:** Se ha entrevistado a una muestra de 45 docentes de una facultad de economía y, mediante la contrastación de un modelo de ecuaciones estructurales, se han obtenido interesantes resultados y conclusiones.

**Principales resultados:** Los resultados alcanzados con una muestra de 45 docentes de una facultad de economía ponen de manifiesto los esfuerzos realizados en términos de comunicación por parte de los docentes para orientarse al mercado; así como la no relación entre dicho concepto y los de *burnout* y *engagement*.

**Conclusiones:** Se ofrece una explicación a los resultados alcanzados y se proponen distintas recomendaciones para las instituciones de educación superior.

## ABSTRACT

**Objective:** The present paper focuses on the investment suitability from university institutions on the implementation and promotion of a marketing approach, market orientation among their teachers. At the same time, it aims to analyze the incidence of teachers’ burnout and engagement on market orientation. The importance of this research can be sum in two points. Firstly, it is relatively narrow the literature that evaluates the relationships between market orientation and education system. Secondly, the burnout studies have been focused on the analysis of its antecedents and not on the consequences on those that ‘suffer’ this ‘illness’. So on, this paper tries to contribute in this field and investigate the consequences of teachers’ burnout/engagement on market orientation.

**Method:** A sample of 45 teachers at a faculty of economics was interviewed and, by contrasting a structural equation model, we have obtained interesting results and conclusions.

**Main results:** The results reached with a sample of 45 teachers from a faculty of economy, show the communication efforts did by teacher to orientate to the market. At the same time, results cannot support the relationship among this concept and those of burnout and engagement.

**Conclusions:** An explanation of these results is offer in the paper, and some interesting conclusions and implications are commented.

### **PALABRAS CLAVE**

Educación superior. Educadores. estrategias. Márketing, técnicas cuantitativas.

### **KEYWORDS**

High education. Educators. Strategies. Marketing. Quantitative Techniques.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Mora (2000), la universidad universal implica la universalización en un doble sentido: extendiéndose a una gran parte de la población y extendiendo sus relaciones a lo largo y ancho del planeta, compitiendo en un entorno global formado por alumnos y profesores, y ofreciendo servicios, tecnología e información en ese mismo entorno. El objetivo de la universidad es convertirse en una empresa de servicios múltiples. Así, el efecto y la aceleración de los cambios producidos en la educación superior han propiciado que académicos y gobiernos investiguen sobre los mismos. Dichos cambios han variado en cuanto a su naturaleza e intensidad, pero todos ellos destacan y /o recaen sobre la figura del docente como eje central del proceso enseñanza-aprendizaje (Adams, 1998).

Todo ello ha provocado que se produzca una tendencia hacia la introducción de técnicas de gestión empresarial en las universidades y se destaque la labor del docente ante este nuevo entorno. Vázquez de la Hoz (2005) explica que las tendencias actuales de la Psicología Educativa sugieren que los profesores y todo el personal vinculado al sistema educativo, desarrollen competencias como la toma de decisiones oportunas y acertadas; la comunicación asertiva, afectiva y efectiva; la solución de conflictos de manera creativa y exitosa; la cooperación y trabajo en equipo, todo ello dentro y fuera del aula, en relación con los alumnos, pero también con toda la comunidad educativa. En definitiva, se promulga una necesidad de lo que se conoce como orientarse al mercado, interiorizando las demandas de la sociedad actual.

Báez de la Fe y Cabrera (2003) concluyen que la buena enseñanza universitaria consistiría en una articulación coherente de los grandes componentes de la práctica docente estableciendo un equilibrio relativo entre sus requisitos personales, recursos didácticos y condicionantes institucionales. El esfuerzo, la dedicación y el entusiasmo se revelan como aspectos clave en la presente investigación y están relacionados con el síndrome de *burnout* y el *engagement* o compromiso del docente en su labor. Así, y para los propósitos del presente estudio, se considera la falta de motivación causada por el síndrome *burnout*, como uno de los factores personales que inciden sobre la intensidad o grado de orientación al mercado (OM) del docente universitario. Este fenómeno puede llegar a condicionar tanto el trabajo de uno mismo, como a el de las personas a las que éste se dirige (Maslach, 2003).

Aún siendo escasa, en España es posible encontrar cierta investigación preocupada por destacar y analizar la necesidad de adoptar enfoques de orientación al contexto educativo – enfoques de orientación al mercado. Destacan los trabajos de Flavián y Lozano (p.e., 2000, 2001, 2004, 2005 ó 2007), quienes hallaron una relación de causalidad entre la actitud y el comportamiento de OM del personal docente y ciertos efectos en sus resultados.

Por tanto, el trabajo desarrollado se fundamenta en analizar la idoneidad de la inversión por parte de las instituciones universitarias en la implantación y promoción de enfoques de orientación al mercado entre sus docentes.

Sobre la base de esta finalidad última, se han establecido los siguientes objetivos específicos. En primer lugar, desarrollar, validar y aplicar una escala de OM del docente en

el contexto de la educación superior. Para lo cual se adaptará la escala de orientación al entorno para el sector educativo desarrollada por Flavián y Lozano (2001). Y un segundo objetivo intenta conocer la relación entre la OM del docente y su grado de *burnout/engagement*.

La importancia de esta investigación puede sintetizarse en los siguientes puntos. En primer lugar, es relativamente escasa la literatura que evalúa las relaciones entre la OM y el ámbito educativo. Y más escasas aún aquellas relativas al contexto de educación superior (Flavián y Lozano, 2007). En segundo lugar, desde la literatura se ha constatado la importancia del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante. En esta línea, parte de la literatura señala como las capacidades, motivaciones y actitudes del profesor pueden llegar a condicionar el rendimiento del estudiante (Manislla, 2009). En este marco, gran número de autores afirman que un docente con síndrome de *burnout* o 'que esté quemado', tiene ciertas dolencias que afectan tanto a su persona como a los alumnos con los que se relaciona (Leiter y Maslach, 1999). En el lado opuesto, el *engagement* o compromiso del docente puede provocar efectos positivos en sus estudiantes. Ahora bien, los estudios sobre *burnout* se han centrado básicamente en analizar los antecedentes a esta 'dolencia' y no tanto en estudiar sus consecuencias sobre aquellos que rodean a quienes la 'padecen'. Por ello, mediante la presente investigación pretendemos contribuir a este campo de conocimiento e investigar las consecuencias que el *burnout/engagement* posee en el grado de OM del docente.

## EL DOCENTE Y LA NECESIDAD DE ORIENTARSE AL MERCADO

Tal y como se ha indicado previamente, docente y estudiante son dos piezas angulares en el proceso de enseñanza-aprendizaje, convirtiéndose en dos elementos clave del sistema educativo de enseñanza superior.

Igualmente, se afirma que los comportamientos y actitudes de los empleados son un aspecto clave del éxito de las estrategias y políticas de la organización y del éxito de ésta (Harrison y Shaw, 2004). Por tanto, puede considerarse que las actitudes, competencias, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en una organización, influyen directamente en sus resultados, su reputación y en definitiva en su éxito.

Trasladando esta argumentación al ámbito del sistema educativo, es posible encontrar ciertos trabajos (Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1998; Siu y Wilson, 1998; entre otros) que subrayan la necesidad de implementar la OM en el seno de la institución. Sin embargo, no es tan frecuente encontrar estudios que centren su atención en el docente. Sin embargo, Oplatka y Hemsley-Brown (2007) destacan la importancia que el docente puede desempeñar en la implantación de dicho enfoque.

Por tanto, y de acuerdo con Flavián y Lozano (2001), la formación y cualificación del capital humano de cualquier organización representa uno de los factores clave en el éxito de la implantación de sus estrategias. Así, podría entenderse que el personal docente representa un instrumento clave para la implantación de un enfoque de OM. Y es en esta figura del proceso enseñanza-aprendizaje donde recae nuestra atención.

## EL SÍNDROME DE BURNOUT/ENGAGEMENT DEL DOCENTE

Relacionado con lo anterior, también de manera reciente se ha retomado un concepto originario de los años setenta, el *burnout* o síndrome del personal quemado. Así, desde que el concepto comienza a desarrollarse en los años 70 (Freudenberger, 1974) hasta nuestros días, este fenómeno ha cobrado especial relevancia dentro del ámbito de cualquier personal en contacto. Así, el ámbito de la enseñanza ha sido considerado uno de los contextos de trabajo donde los profesionales parecen más expuestos a padecer este síndrome de *burnout* (Maslach y Jackson, 1986; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

Con el paso del tiempo, aparecen estudios que contraponen el estado emocional del compromiso con la tarea o *engagement* al síndrome de *burnout*. En nuestro trabajo, defenderemos esta oposición por lo que en adelante aparecerán ambos conceptos de manera conjunta indicando que se trata de un estado emocional o motivacional contrapuesto.

En este ámbito, el modelo trifactorial de Maslach es el modelo de *burnout* más utilizado en los estudios sobre profesores (Cornejo y Quiñónez, 2007); donde se describen tres tipos de síntomas o factores: el agotamiento emocional, la despersonalización o cinismo y la sensación de bajo logro profesional (Kristensen, Borritz, Villadsen y Christensen, 2005; (Maslach, 2003).

La sensación de falta de logro es cuestionada en algunas investigaciones sobre *burnout* docente y parece estar relacionada con la falta de recursos para realizar el trabajo (Codo, 1999; Parra, 2007). Junto a ello, otros autores han considerado que esta última dimensión es una dimensión más cercana a una variable de personalidad, a una forma de afrontamiento, o un antecedente del *burnout*, por lo que quedaría fuera del concepto (Salanova, 2006; Salanova y Llorens, 2008). En este sentido, y siguiendo la propuesta de González-Romá, Schaufeli, Bakker y Llorens (2006), consideramos que serían dos las dimensiones clave del *burnout* aplicado a todo tipo de trabajadores, y en especial a los docentes: el agotamiento y el cinismo (considerado este último como indiferencia y actitudes distantes hacia los objetivos del trabajo o su utilidad).

Junto al síndrome del *burnout*, de manera más reciente surge un término que vendría a recoger las sensaciones contrarias. Es lo que se conoce como *engagement*. Se trata de un concepto motivacional positivo, estado cognitivo-afectivo persistente en el tiempo, no focalizado a una conducta u objeto específico, e integrado por las tres dimensiones de vigor, dedicación y absorción (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).

Es decir, ubicado conceptualmente como el extremo opuesto al *burnout* de acuerdo con Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), estaría formado por los tres contrarios a los componentes del *burnout*: vigor frente a agotamiento emocional, dedicación frente a cinismo, y eficacia frente a ineficacia.

## RELACIÓN ENTRE CONCEPTOS

De acuerdo con Maslach (2003), el *burnout* es más bien un patrón psicológico de respuesta que tiene a los factores laborales y organizacionales como condicionantes y antecedentes, y que tiene implicaciones nocivas para la organización y/o para la persona (Maslach, 2003). En el otro opuesto, y haciendo referencia al *engagement*, un empleado que experimenta vigor muestra altos niveles de energía y resistencia mental en el trabajo, y el deseo de invertir esfuerzo trabajando. La dedicación viene determinada por una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo (Salanova y Llorens, 2008).

Las consecuencias más importantes del *burnout* en las organizaciones repercuten sobre los objetivos y los resultados de estas; cabe citar la satisfacción laboral disminuida, el absentismo laboral elevado, el bajo interés por las actividades laborales, el deterioro de la calidad de servicio o el aumento de los conflictos interpersonales. Un comportamiento orientado al mercado implica una serie de actuaciones tanto individuales como con otros. En la medida en que el docente se encuentre psicológicamente mejor (*engagement*) o peor (*burnout*), estará más o menos predispuesto a llevar estos comportamientos orientados al mercado. Así y la vista de lo argumentado en líneas previas cabe establecer las siguientes hipótesis.

**Hipótesis 1: Existe una relación negativa entre el nivel de burnout del docente y su grado de orientación al mercado.**

**Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre el nivel de engagement del docente y su grado de orientación al mercado.**

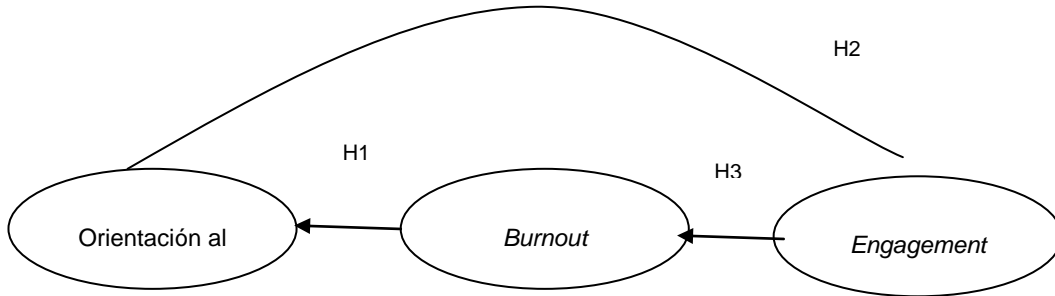
Asimismo, existe una posible relación entre el síndrome de *burnout* y el nivel de *engagement* del docente. Así, es posible encontrar en la literatura diversos trabajos que relacionan de manera inversa ambos conceptos (p.e. Schaufeli y Bakker, 2004). Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) definen el burnout como “una erosión del *engagement*” (p. 416), precisando que el trabajo se torna en desagradable y sin sentido. Así, la energía se torna en agotamiento; la dedicación, en cinismo y la auto eficacia, en ineffectividad.

Por tanto, y de acuerdo con la literatura sobre *burnout*, consideramos que los antónimos conceptuales de agotamiento emocional y cinismo (dimensiones clave del *burnout*) son respectivamente el vigor y la dedicación (dimensiones clave del *engagement*) (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). Ello nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:



**Hipótesis 3:** Existe una relación negativa entre el nivel de engagement del docente y su nivel de burnout.

La Figura 1 sintetiza las relaciones planteadas en este apartado.



**Figura 1.** La OM y el burnout/engagement del docente. Fuente: Elaboración propia.

## METODOLOGÍA

Durante los últimos años, ha habido un gran interés académico en la mejora de la eficacia de la enseñanza en la disciplina de la economía; interés que se inició en la primera mitad de los años noventa consecuencia de un leve descenso en los estudios en esta materia (Gullason, 2009). Este interés no ha decrecido pese a la recuperación posterior en el número de especialidades y cursos ofertados en economía; interés que se ha centrado en analizar aquellas estrategias educativas que mejoran el rendimiento del estudiante (Gullason, 2009). En este ámbito, la presente investigación se centra en una Facultad de Economía, española y de carácter público. En la actualidad, en dicha facultad se imparten diversos grados y postgrados, atendiendo a unos 9000 estudiantes.

A fin de contrastar las hipótesis planteadas, se realizó un estudio empírico de naturaleza cualitativa (en la fase exploratoria de la investigación) y cuantitativa (en su fase analítica). En esta línea, se recogen las opiniones de los docentes de una Facultad de Economía acerca de su comportamiento orientado al mercado, su nivel de *burnout* y su grado de *engagement*. Cabe señalar que se ha seguido un procedimiento de muestreo no probabilístico por conveniencia. Se pudo contactar con un total de 97 profesores, de los cuales, 28 no tenían docencia en el momento de realizar el estudio y otros 20 que habiendo aceptado, no cumplimentaron el cuestionario. Finalmente, se obtuvo una muestra de 45 docentes (Tabla 1).

Variable	Categoría	Frec.	%	Variable	Categoría	Frec.	%
<b>Sexo</b>	Hombre	22	48,9	<b>Tipo contrato</b>	Completo	38	84,4
	Mujer	23	51,1		Parcial	7	15,6
<b>Edad</b>	29-33	1	2,2	<b>Antigüedad profesor</b>	< 10 años	6	14,6
	34-38	10	22,2		10-20 años	28	68,3
	39-43	20	44,4		> 20 años	7	17,1
	44-48	8	17,8				
	49-53	2	4,5				
	54-59	4	8,9				
<b>Estudios</b>	Licenciado	6	13,3				
	Master	5	11,1				
	Doctor	34	75,6				

Tabla 1. Resultados investigación. Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de poder realizar las mediciones sobre los factores presentes en el modelo planteado, se recurrió al uso de escalas ya validadas en anteriores trabajos, en su mayoría extraídas de forma directa, y adaptadas al contexto de la presente investigación. La OM del docente se midió mediante una adaptación de la Escala de Orientación al Entorno para el Sector Educativo de Flavián y Lozano (2001). El síndrome de *burnout* y el nivel de *engagement* fueron medidos siguiendo la propuesta de González-Romá, Schaufeli, Bakker y Llorens (2006). En ambos casos, se emplearon escalas Likert de grado 5.

El tamaño reducido de la muestra, así como la naturaleza de las diferentes hipótesis, han condicionado el uso de las diferentes técnicas de análisis estadístico. Diversos fueron los pasos seguidos. En primer lugar, se validó y testó el modelo mediante el uso del modelo de ecuaciones estructurales o modelo multivariante de segunda generación, el PLS (Partial Least Squares), que no presupone una distribución normal de los datos y que permite evaluar simultáneamente el modelo de medida y el modelo teórico (Lawson-Body y O’Keefe, 2006). Así, y siguiendo una metodología similar a la de otros autores, el modelo de PLS fue analizado e interpretado en dos fases: (1) evaluación de la fiabilidad y validez del modelo de medida, y (2) evaluación del modelo estructural. La estimación del modelo se realizó con SmartPLS 2.0 (Ringle, Wende y Alexander, 2005). Asimismo, la estimación de la significatividad de los parámetros se realizó mediante el procedimiento de bootstrapping con 400 sub-muestras, con un tamaño muestral igual al de la muestra original de 45 casos.

Cabe señalar que los tres conceptos (OM, síndrome de *burnout* y grado de *engagement*) son constructos multidimensionales compuestos por 2 o más dimensiones. Así pues, era necesario, evaluar el modelo de segundo orden. Para ello, y dado que PLS no permite trabajar con constructos de segundo orden, se optó por seguir la propuesta de Wold (1982) y empleamos los indicadores de todos los constructos de primer orden como indicadores de los constructos de segundo orden.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

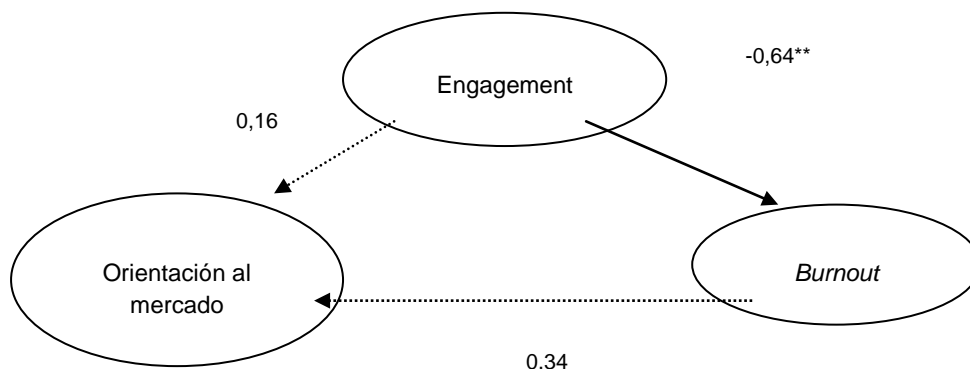
Como se ha indicado previamente, los tres conceptos analizados poseen un carácter multidimensional, lo que implica que debíamos analizar tanto las características psicométricas como las relaciones planteadas en un modelo de segundo orden. El procedimiento seguido fue estimar cada dimensión (variable latente) mediante los ítems que la comprenden y al mismo tiempo cada constructo (variable latente) mediante los ítems que comprenden las dimensiones, así como mediante la estimación de las dimensiones. Un primer estudio de las cargas factoriales de cada uno de los ítems supuso la eliminación de 5 variables.

En cuanto a la fiabilidad y validez convergente del modelo de medida de segundo orden, las cargas factoriales poseen valores adecuados y significativos; los valores  $\alpha$  de Cronbach superan el valor 0,7; los valores del índice de fiabilidad compuesto superan el valor mínimo recomendado de 0,7; y los valores del índice de varianza extraída superan el valor 0,5 recomendado. Así, pues, existen pruebas de la fiabilidad y validez convergente del modelo tanto de primer como de segundo orden.

Por último, evaluamos la validez discriminante comparando la varianza extraída promedio de cada par de factores con el cuadrado de su correlación. No existían problemas significativos de validez discriminante. El único caso en que el criterio está en el límite de aceptación, corresponde a dos dimensiones de segundo orden de un mismo constructo, la OM, donde cabe esperar, por construcción, correlaciones elevadas.

Comprobadas las características psicométricas, procedimos a analizar las relaciones establecidas en las hipótesis. Para ello, se realizó un bootstrapping de 400 submuestras con un tamaño muestral original de 45 casos.

Como puede apreciarse en la Figura 2, los resultados nos permiten aceptar la hipótesis H3 (existe una relación negativa entre el síndrome de *burnout* y el *engagement*). Sin embargo, no es posible aceptar las hipótesis H1 y H2; esto es, la relación directa entre el nivel de *burnout* y la OM del docente (H1) y el nivel de *engagement* y la OM del docente (H2). Adicionalmente, se evaluó la idoneidad de dicho modelo mediante la varianza de las variables dependientes explicada por sus regresores. Así, como se desprende de la Figura 2, la  $R^2$  obtenida para el concepto de OM obtiene un valor inferior a 0,1 (Falk y Miller, 1992), dato que indica que la capacidad explicativa es reducida.



**Figura 2. Estimación del modelo estructural de los docentes. Fuente: Elaboración propia.**

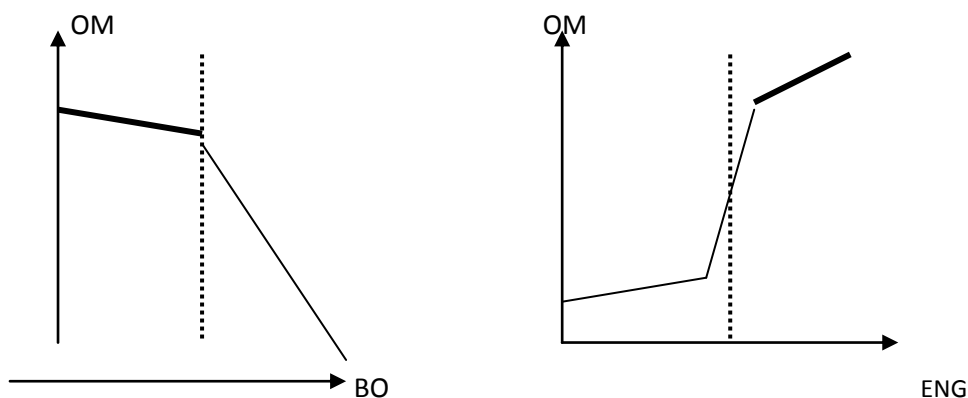
$R^2$  (o. mercado) = 0,03;  $R^2$  (burnout) = 0,40

$Q^2$  (o. mercado) = 0,01;  $Q^2$  (burnout) = 0,21

Dado el reducido tamaño muestral, aunque el modelo no es complejo, la potencia de la prueba  $R^2$  es limitada y debe entenderse que se es consciente que se está dejando fuera del modelo que explica la OM del docente, variables relevantes. Sin embargo, el estadístico  $Q^2$  positivo nos indica que, aun dejando fuera variables importantes, la predicción de la variable OM del docente es significativamente mejor que una predicción aleatoria basada en los valores medios de cada variable.

La justificación a estos resultados puede hallarse en que la OM debe explicarse con otras variables; esto es, el grado de OM del docente vendrá condicionado no sólo por los factores internos considerados, sino por otros adicionales; por factores ambientales como el aula, el departamento, el centro o la universidad (Flavián y Lozano, 2007; Küster y Avilés, 2010).

Junto a ello, es posible que la OM del docente sea resistente tanto al proceso de deterioro del mismo (*burnout*) como al proceso contrario (*engagement*). Esto es, únicamente comenzará a deteriorarse el comportamiento orientado al mercado del docente cuando éste presente niveles muy elevados de *burnout*. Del mismo modo, únicamente cuando el docente presente un bajo compromiso con su tarea (bajo *engagement*), su comportamiento orientado al mercado tendería a reducirse. La Figura 3 muestra estas posibles explicaciones a los resultados obtenidos.



**Figura 3. Función OM-Burnout y Función OM-Engagement. Fuente: Elaboración propia.**

Así, con la finalidad última de verter luz a las explicaciones previas, nos planteamos un análisis descriptivo tanto de las puntuaciones obtenidas en la OM, como en el síndrome de *burnout* y en el nivel de *engagement* de los docentes. Para ello, se procedió (1) a analizar la correlación ítem to total y desestimar aquellos ítems cuya eliminación mejora el  $\alpha$  de Cronbach; y (2) a calcular la media de las variables latentes mediante la media de los indicadores. La Tabla 2 recoge la información del análisis descriptivo realizado.

	Media	Mínimo	Máximo	Desv. típ.
<b>OM</b>	3,77	1,78	4,84	,62
OM generación media	3,71	1,00	5,00	,84
OM diseminacion_media	3,79	2,20	4,80	,69
OM respuesta media	3,80	2,14	4,71	,59
<b>Burnout</b>	2,03	1,00	4,53	,76
Agotamiento emocional media	2,07	1,00	4,80	,87
Cinismo media	1,98	1,00	4,25	,86
<b>Engagement</b>	3,90	2,90	5,00	,59
Vigor media	3,83	2,60	5,00	,65
Dedicacion_media	3,96	3,00	5,00	,64

**Tabla 2. Descriptivos de la OM, el burnout y el engagement del docente. Fuente: Elaboración propia.**

Como puede observarse, las puntuaciones medias en el grado de OM del docente y en sus respectivas dimensiones se sitúan entre 3 y 4; las del nivel de *burnout* y sus dimensiones entre 1 y 2; y las de *engagement* y sus dimensiones entre 3 y 4. Estos datos soportan las explicaciones propuestas. Para completar el análisis, se procedió a la obtención de los gráficos de dispersión/puntos a fin de observar las puntuaciones de los 45 docentes en los distintos constructos y dimensiones analizadas.

Tal y como se muestra en el Gráfico 4.1, los casos se encuentran situados en la parte de la pendiente resaltada en la Figura 4. Esto es, con relación a la relación entre la OM y el síndrome de *burnout* del docente, obtenemos puntuaciones elevadas de OM y bajas de *burnout*. La dispersión de los datos está concentrada y no sigue ninguna función lineal; que era lo que se planteaba como hipótesis en H1. Del mismo modo, con relación a la OM y al *engagement*, en el gráfico se observan que los casos concentran puntuaciones elevadas tanto en los comportamientos orientados al mercado como en los niveles de *engagement*. Dicho de otro modo, no se sigue una función lineal en los términos establecidos en la hipótesis H12. En cualquier caso, sería necesario contar con un mayor tamaño muestral para confirmar que las relaciones propuestas en ambas hipótesis siguen sendas funciones como las propuestas en la Figura 4.

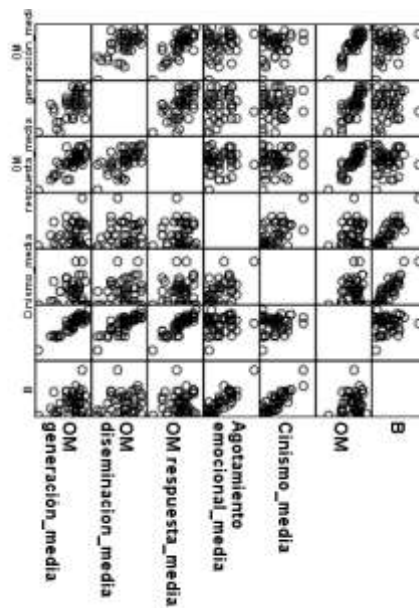


Figura 4. Distribución de casos de OM y burnout del docente. Fuente: *Elaboración propia.*

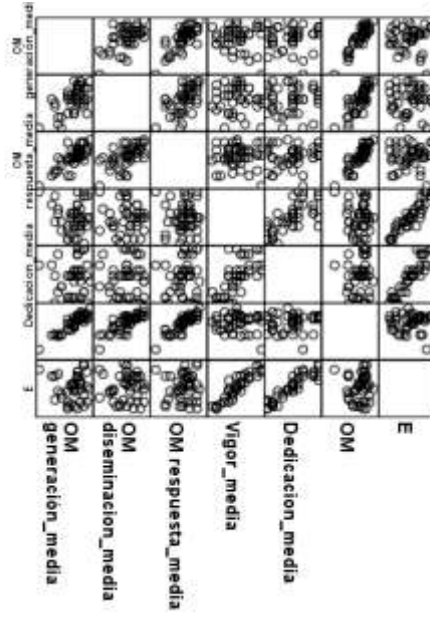


Figura 4.1. Distribución de casos de OM y burnout del docente. Fuente: Elaboración propia.



## CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES

Fruto de los resultados mostrados en el apartado anterior, son diversas las conclusiones e implicaciones que de los mismos se derivan. Ahora bien, resulta necesario subrayar que deben interpretarse en el contexto y naturaleza de la investigación realizada. Así, el reducido tamaño de la muestra de docentes, junto al ámbito de aplicación del estudio (profesores de una Facultad de Economía) limita la posible generalización de los resultados. Entendemos que la investigación realizada posee un carácter exploratorio.

Así, por tanto, la investigación realizada se fundamenta en un área del sistema educativo, en una parte del proceso enseñanza-aprendizaje; el docente. Así, de acuerdo con Reyes (2004), frente a la diversidad de problemas educativos que afectan al sistema, cuyo receptor directo es el estudiante, la actitud de los docentes puede tomar una variedad de matices, entre ellas: “dejar hacer, dejar pasar”; tratar la situación en forma superficial; o bien, sensibilizarse ante la problemática y tratar de buscarle solución al menos como problema que necesita una respuesta. En este marco, se destaca la necesidad de las instituciones de educación superior a orientarse al mercado, focalizando la atención en la figura del docente. Adicionalmente, se destaca el papel de la motivación del docente (*burnout/engagement*).

Elzinga (2001) observó que los profesores son conscientes de las estrategias para mejorar su enseñanza, pero no los emplean ya que los rendimientos de tales esfuerzos no son lo suficientemente altos. Sin embargo la conclusión global de este trabajo es que los docentes analizados sí que se esfuerzan por orientar su actividad al mercado, desarrollando comportamientos dirigidos a satisfacer los deseos y necesidades de sus estudiantes; comportamientos orientados al mercado que pueden incidir sobre el rendimiento y satisfacción del estudiante.

Del mismo modo, los docentes encuestados han mostrado niveles reducidos de síndrome de *burnout*, junto a niveles elevados (entre 3 y 4 sobre cinco) de *engagement*. Así, y si bien la literatura señala que los docentes son más sensibles a padecer el síndrome del trabajador ‘quemado’ (Durán, Extremera y Montalbán, 2005), el 77,8% de los docentes entrevistados mostraron puntuaciones iguales o inferiores a 2,8 sobre cinco en la dimensión de agotamiento emocional, y el 84,4% de los docentes, puntuaciones iguales o inferiores a 2,75 sobre cinco en la dimensión de cinismo. Por el contrario, el 86,6% de los docentes encuestados muestran puntuaciones superiores a 3,2 sobre cinco en la dimensión de vigor (el 44,4% puntuaciones entre 4 y 5), y el 60% de los docentes puntuaciones entre 4 y 5 en la dimensión de dedicación.

De acuerdo con Moriana y Herruzo (2004), consecuencia de las características propias del trabajo de los profesores y de la diversidad y variabilidad de actividades a lo largo del curso académico, es normal encontrar momentos en los que los docentes se encuentren más estresados que otros. Así, la incorporación al trabajo después de las vacaciones, los períodos de exámenes, entre otros, hacen del trabajo docente una situación dinámica en la que no siempre se realiza el mismo trabajo y en las que la época del curso puede predeterminar momentos vivenciados de forma muy dispar entre el profesorado (Moriana

y Herruzo, 2004). Recordemos que el período de recogida de información para la presente investigación tuvo lugar entre los meses de octubre y noviembre; periodos menos estresantes que julio, septiembre o diciembre que coinciden con comienzos y finales de semestre.

Adicionalmente, la complicada situación económica actual y la estabilidad funcional propician cierta seguridad y satisfacción con el trabajo del docente universitario. No en vano, en entrevistas mantenidas con compañeros de la Facultad se puso de manifiesto que los despidos y cierres de empresas habían propiciado que personas cercanas al círculo de los docentes entrevistados, personas con formación universitaria y que desempeñaban cargos directivos, se encontraran en situación de desempleo y complicadas vivencias personales.

Lo descrito en líneas previas junto al tamaño reducido de la muestra y a la elevada concentración de las puntuaciones, puede haber provocado que no haya sido posible corroborar la relación entre la OM del docente y el síndrome de *burnout*, así como la relación entre la OM del docente y su nivel de compromiso en las tareas (*engagement*).

Sin embargo, y de acuerdo con la literatura, el síndrome de *burnout* ha resultado ser opuesto al nivel de *engagement* del profesorado. Por tanto, nuestro estudio secunda las propuestas de otros autores. Así, los resultados alcanzados en nuestra investigación respaldan el trabajo de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), quienes definen al *burnout* como una *erosión del engagement* y consideran ambos síndromes *opuestos*. Por tanto, la energía se tornaría en agotamiento, la dedicación en cinismo y la auto eficacia en ineffectividad (Caballero, Abello y Palacio, 2007).

En suma, el docente entrevistado, por término medio, se puede definir como un docente que, independientemente del apoyo o no de la institución, se preocupa por orientar su actividad a la satisfacción de las necesidades de su cliente, el estudiante, y en la creación de una oferta educativa de valor para éste. Es un docente que no ha perdido el interés por su trabajo ni está agotado emocionalmente. Un docente con elevadas dosis de vigor y dedicación; esto es de *engagement* o compromiso hacia las tareas.

Los resultados alcanzados en la presente investigación, así como las conclusiones comentadas en líneas previas, poseen ciertas implicaciones tanto para los docentes como para las instituciones en las que estos trabajan.

Con relación a las implicaciones relativas al comportamiento del docente en la preparación y desarrollo de las materias que imparte y en la interrelación que posee con el estudiante, cabe señalar los siguientes aspectos.

**El docente debe impulsar y orientar el trabajo del estudiante dentro y fuera del aula.**

Así, el nuevo marco legislativo en el que se desarrolla el entorno universitario, destaca un mayor énfasis en la autonomía e independencia del estudiante. Por tanto, la labor del docente, como gestor de las relaciones con sus estudiantes, debe consistir en tratar de desarrollar la autoeficacia de sus estudiantes. Mediante la interacción y participación del estudiante en el aula y fuera de ésta, se debe potenciar el sentimiento de eficacia, de éxito del estudiante en su trabajo con una determinada materia.

Junto a ello, el docente debería realizar un seguimiento cercano de la evolución y desarrollo de sus estudiantes; encaminado a garantizar el aprendizaje de sus estudiantes y de manera que sea capaz de corregir las posibles desviaciones. Es labor del docente desarrollar en el estudiante la capacidad de tomar decisiones, la capacidad de adquisición de conocimiento pues cómo señalan Fenollar, Román y Cuestas (2008), de esta manera se está potenciando su rendimiento, su autoeficacia y su motivación.

**El docente debe encontrar apoyo en la institución en la que trabaja.**

Desde nuestro punto de vista, y tal y como se ha puesto de manifiesto previamente, para que todo ello pueda repercutir positivamente en la institución a la que el docente representa y a fin de que el docente siga llevando estos comportamientos orientados al mercado, es necesario cierto apoyo de la institución. Entendemos como institución, tanto al departamento o instituto en el que se adscribe el docente, como el centro y universidad en el que éste trabaja.

Así, y aunque en la presente investigación se han dado niveles bajos de síndrome de *burnout*, habida cuenta de las consecuencias negativas que dicho síndrome puede tener, las instituciones de educación superior deben aunar esfuerzos para gozar de un personal motivado hacia las propuestas formativas de elevado valor añadido para los estudiantes. Las instituciones de educación superior deben ser conscientes de que los docentes se convierten en partes integrantes de la configuración de la imagen de cualquier institución universitaria. Así, la calidad de una institución universitaria vendrá condicionada por la calidad de sus docentes; del mismo modo que por la calidad de los resultados que en los estudiantes sean capaces de propiciar. No en vano, desde el Espacio Europeo de Educación Superior, y a fin de garantizar la calidad en las instituciones universitarias se establece que “las instituciones deben tener una política y unos procedimientos asociados para la garantía de calidad y criterios para sus programas y títulos. Asimismo, deben comprometerse de manera explícita en el desarrollo de una cultura que reconozca la importancia de la calidad y de la garantía de calidad en su trabajo. Para lograr todo esto, las instituciones deben desarrollar e implantar una estrategia para la mejora continua de la calidad. La estrategia, la política y los procedimientos deben tener un rango formal y estar públicamente disponibles. Deben contemplar también el papel de los estudiantes y de otros agentes implicados” (Aneca, 2005).

Por tanto, y de acuerdo con Michavila (2008), el interés actual de muchos países por el gobierno y la gestión de las universidades reside en tres pilares fundamentales: (1) la introducción de elementos relacionados con el mercado en los nuevos desarrollos formativos y el interés social o estratégico de las actividades de investigación y desarrollo;

(2) el mayor énfasis puesto en el valor de la autonomía institucional, y (3) las demandas crecientes de rendición de cuentas, vinculadas con el interés mayor por los indicadores de eficiencia en la agenda política de los distintos gobiernos europeos. Así, los responsables académicos y políticos de la universidad han de dar respuesta a unas exigencias específicas de la nueva sociedad del conocimiento, mediante principios de actuación innovadores (Michavila, 2008). Y en este sentido, el cuidado por los docentes, por su desempeño, debe ser un aspecto clave.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] **ADAMS, D.** "Examining the fabric of academic life: an analysis of three decades of research on the perceptions of Australian academics about their roles", *Higher Education*, 1998, 36, 421-435.
- [2] **ANECA** .*Criterios y directrices para la garantía de calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Traducción de: Standards and guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. 2005, Helsinki: European Association FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION.
- [3] **BÁEZ DE LA FÉ, B. Y CABRERA, M. B.** "De cómo orientarse en la encrucijada o sobre el mesianismo docente del profesorado universitario". *X Conferencia de Sociología de la Educación*. Universidad de Valencia, 18-20 de septiembre de 2003. <http://www.uv.es/jbeltran/ase/textos/baez.pdf>.
- [4] **CABALLERO, C.; ABELLO, R.; Y PALACIO, J.** "Relación del burnout y el rendimiento académico con la satisfacción frente a los estudios en estudiantes universitarios". *Avances en Psicología Latinoamericana*, 2007, 25 (2), 11-27.
- [5] **CARUANA, A., RAMASESHAN, B. Y EWING, M. T.** "Do universities that are more market orientated perform better?" *International Journal of Public Sector Management*, 1998, 11 (1), 55-70.
- [6] **CORNEJO, R. Y QUIÑÓNEZ, M.** "Factores asociados al malestar/bienestar docente. Una investigación actual". *REICE, Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2007, 5 (5e), 75-80.
- [7] **DURÁN, M.A; EXTREMERA, N.; Y MONTALBÁN, M.** "Engagement y burnout en el ámbito docente". *Revista de Psicología del Trabajo*, 2005, 21. En Incocop Online.
- [8] **ELZINGA, K. G.** "Fifteen theses on classroom teaching". *Southern Economic Journal*, 2001, 68, 249-257.
- [9] **FALK, R.F. Y MILLER, N.B.** "A primer for soft modeling". Akron, OH: University of Akron Press, 1992.
- [10] **FENOLLAR, P.; CUESTAS, P.J.; Y ROMÁN, S.** "Antecedentes del rendimiento académico: aplicación a la docencia en marketing". 2008, *Revista Española de Investigación de Marketing*, 12 (2), 7-24.
- [11] **FLAVIÁN, C. Y LOZANO, and F.J.** "Market orientation in the Spanish education sector". 2000, *Proceedings of the 30th EMAC*. Bergen, 17 noviembre.
- [12] **FLAVIÁN, C. Y LOZANO, F. J.** "Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva formación profesional". *XI Congreso de la Asociación Española de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*. 2001, Zaragoza.
- [13] **FLAVIÁN, C. Y LOZANO, F. J.** "Influencia de los moderadores ambientales en la relación entre orientación al entorno y resultado. Un análisis con regresiones

- moderadas en el ámbito educativo". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 2004, 8 (2), 123-153.
- [14] **FLAVIÁN, C. Y LOZANO, F. J.** "Influencia de la actitud orientada al mercado del profesorado universitario sobre su comportamiento". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2005, 14 (1), 123-140.
- [15] **FLAVIÁN, C. Y LOZANO, F.J.** "Influencias ambientales en la relación orientación al mercado – resultados del profesorado de marketing en la universidad española". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 32, 2007.
- [16] **FREUDENBERG, H.J.** "Staff burnout". *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.1974.
- [17] **GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.B.; Y LLORENS, S.** "Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles?" *Journal of Vocational Behaviour*, 2006, 68 (1), 165-174.
- [18] **GULLASON, E.T.** "A compilation and synthesis of effective teaching strategies in the economics discipline". *Journal of Business & Economic Studies*, 15 (2), 83-105.2009.
- [19] **HARRISON, P.J. Y SHAW, R.N.** "Intra-organizational marketing culture and market orientation: a case study of the implementation of the marketing concept in a public library". *Library Management*, 25 (8/9), 391-398,2004
- [20] **KRISTENSEN, T., BORRITZ, M., VILLADSEN, E. Y CHRISTENSEN, K.** "The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout". *Work and Stress*, 2005, 19 (3), 192-207.
- [21] **LAWSON-BODY, A. Y O'KEEFE, T.P.O.** "Interorganizational Relationships in the Context of SMEs' B2B E-Commerce". *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 4 (4), 1-28.2006.
- [22] **LEITER, M.P. Y MASLACH, C.** "Six areas of work life: a model of the organizational context of burnout". *Journal of Health and Human Services Administration*, (Spring1999), 472-489.
- [23] **MASLACH, C.** "Job burnout: new directions in research and intervention". *Current Directions in Psychological Science*, 2003, 12 (5), 189-192.
- [24] **MASLACH, C. Y JACKSON, S.E.** "The measurement of experienced burnout". *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2), 99-113.1981.
- [25] **MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B. Y LEITER, M. P.:** "Burnout". *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.2001.
- [26] **MICHAVILA, F.** "¿Soplan vientos de cambio universitarios?". *Revista de Docencia Universitaria*, 1, 1.2008.
- [27] **MORA, J.G.** "El gobierno y la gestión de las universidades bajo criterios de eficacia y servicio a la sociedad". *Papeles de Economía Española*, 86, 213-224.Año 2000.

- [28] **MORIANA, J. Y HERRUZO, J.** “Estrés y burnout en profesores”. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 4 (3), 597-621.2004.
- [29] **OPLATKA, I. Y HEMSLEY-BROWN, J.** “The incorporation of market orientation in the school culture”. *International Journal of Educational Management*, 21 (4), 2007, 292-305.
- [30] **PARRA, M.** “La salud de los docentes: revisión de líneas emergentes en la investigación e intervención” Santiago: 2007. UNESCO/OREALC.
- [31] **REYES, S.L.** “El bajo rendimiento de los estudiantes universitarios: una aproximación a sus causas” *Revista Theorethikos*, 6, 18.2004.
- [32] **RINGLE, C., WENDE, S Y ALEXANDER, W.** SmartPLS 2.0 (beta). <http://www.smartpls.de>. University of Hamburg, Hamburg, 2005. Germany.
- [33] **SALANOVA, M.** Medida y evaluación del burnout: nuevas perspectivas. En Gil-Monte, 2006.
- [34] **SALANOVA, M. Y LLORENS, S.** “Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout”. *Papeles del Psicólogo*, 2008, nº 29 (1), 59-67.
- [35] **SALANOVA, M., SCHAUFELI, W. B., LLORENS, S., PEIRÓ, J.M., Y GRAU, R.** “Desde el burnout al engagement: ¿Una nueva perspectiva?” *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, año 2000, nº16, 117-134.
- [36] **SCHAUFELI, W. Y BAKKER, A.** “Job demands, job resources, and their relationship with Burnout and Engagement: a multi-sample study”. *Journal of Organizational Behaviour*, 25 (3), 293-315.
- [37] **SCHAUFELI, W.B.; LEITER, M.P.; MASLACH, C.; Y JACKSON, S.E.** “Maslach burnout inventory—general survey”. In: C. Maslach, S.E. Jackson and M.P. Leiter, Editors, *The Maslach Burnout Inventory-test Manual* (3rd ed.), 1996, Palo AltoCA: Consulting Psychologists Press, 22–26.
- [38] **SCHAUFELI, W.B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; Y BAKKER, A.B.** “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach” *Journal of Happiness Studies*, 2002, 3, 71–92.
- [39] **SIU, N.Y.M. Y WILSON, R.M.S.** “Modelling market orientation: an application in the education sector”. *Journal of Marketing Management*, 1998, 14, 293-323.
- [40] **VÁZQUEZ DE LA HOZ, FRANCISCO JAVIER.** “La inteligencia emocional y el quehacer docente.” <http://www.unisimonbolivar/edu.co/revistas/aplicaciones/doc/87.doc>
- [41] **WOLD, H.** “Soft modeling: the basic design and some extensions”. En Joreskog, K.G. y Wold, H. (Ed). *Systems under indirect observation: causality, structure and predictio* Part II. Netherlands: 1982, North-Holland Publishing Company.