

**GESTIÓN DIRECTIVA Y ESTRÉS LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE:  
MIRADA DESDE LA PANDEMIA COVID-19**

**GESTÃO DIRETIVA E ESTRESSE LABORAL DO PROFESSORAL DOCENTE: UM  
OLHAR A PARTIR DA PANDEMIA COVID-19**

**DIRECTIVE MANAGEMENT AND WORK STRESS OF THE TEACHING STAFF: A  
GAZE FROM THE COVID-19 PANDEMIC**

Oscar ROJAS<sup>1</sup>  
Marlenis MARTÍNEZ<sup>2</sup>  
Rocío RIFFO<sup>3</sup>

**RESUMEN:** El artículo tiene como objetivo describir la gestión directiva con el estrés laboral de los docentes desde la pandemia Covid-19 en la Escuela San Ignacio de Viña del Mar, Región Valparaíso, Chile. Para ello se utilizó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y exploratorio. Los participantes fueron de 87 educadores de la institución referida, tomando una muestra censal por intensión de la investigación. Los resultados indicaron que los docentes no establecen relaciones de colaboración con sus compañeros de trabajo mediante la conectividad y les hace falta considerar las habilidades y destrezas al momento de realizar la praxis educativa. Los hallazgos encontrados afirman que el gerente escolar no articula los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo educativo. La situación de pandemia no tiene un impacto significativo en los resultados de percepción del estrés laboral. Esto puede explicarse en el esfuerzo que implica para los educadores realizar su labor pedagógica.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión. Directiva. Estrés. Docente. Pandemia.

**RESUMO:** O artigo tem como objetivo descrever a gestão diretiva com o estresse laboral dos professores desde a pandemia Covid-19 na Escola San Ignacio de Viña del Mar, Região de Valparaíso, Chile. Para tanto, utilizou-se uma abordagem quantitativa, descritiva e exploratória. Os participantes foram atendidos por 87 educadores da referida instituição, submetidos a exame de censura em função da intensificação da investigação. Os resultados indicam que os professores estabelecem relações de colaboração com seus colegas de trabalho por meio da conectividade e ainda há necessidade de considerar competências e

<sup>1</sup> Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Chile. Ingeniero Comercial, Licenciado en Ciencias de la Administración. Post Doctor en Finanzas, Doctorando en Educación. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6739-5559>. E-mail: [oscar.rojas@umcervantesecontinua.cl](mailto:oscar.rojas@umcervantesecontinua.cl)

<sup>2</sup> Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Chile. Post doctorado en Gestión del Conocimiento (Universidad Pedagógica Experimental Libertador). Doctorado en Ciencias de la Educación (Universidad Fermin Toro). Magíster en Educación, Mención Gerencia Educacional (Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto). Licenciada en Educación Integral, Mención Castellano y Literatura y Ciencias Naturales (Universidad Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5926-599X>. E-mail: [marlenism3@gmail.com](mailto:marlenism3@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Miguel de Cervantes (UMC), Chile. Profesora de Educación General Básica Doctorando en educación. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3519-500X>. E-mail: [rocio.riffo@profe.umcervantes.cl](mailto:rocio.riffo@profe.umcervantes.cl)

*habilidades na realização da práxis educacional. Os achados constataram que o diretor da escola não articula os recursos necessários ao bom funcionamento do corpo docente. A situação de pandemia não tem impacto significativo sobre os resultados do estresse no trabalho percebido. Isso pode ser explicado pelo esforço que implica para o educador realizar seu trabalho pedagógico.*

**PALAVRAS-CHAVE:** *Gestão. Diretiva. Estresse. Professor. Pandemia.*

**ABSTRACT:** *The article aims to describe the directive management with the work stress of teachers since the Covid-19 pandemic at the San Ignacio de Viña del Mar School, Valparaíso Region, Chile. For this, a descriptive and exploratory quantitative approach was used. The participants were 87 educators from the referred institution, taking a census sample for the purpose of the research. The results indicated that teachers do not establish collaborative relationships with their co-workers through connectivity and they need to consider skills and abilities when carrying out educational praxis. The findings found affirm that the school manager does not articulate the necessary resources for the proper functioning of the educational body. The pandemic situation does not have a significant impact on the results of perception of work stress. This can be explained in the effort involved for educators to carry out their pedagogical work.*

**KEYWORDS:** *Management. Directive. Stress. Teacher. Pandemic.*

## Introducción

En Latinoamérica se ha reconocido un número limitado de estudios en función al estrés laboral; generando la necesidad de desarrollador investigaciones relacionadas con esta temática. Además, la mayor parte de las indagaciones están relacionadas con la seguridad ocupacional de los empleados en cuanto a la seguridad en sus lugares de trabajo, condiciones de infraestructura, entre otras, dejando de un lado la situación de vida psicológica, emocional y afectiva de los trabajadores (MEJIA; CHACON; ENAMORADO; GARNICA; CHACÓN; ANDRÉS; GARCÍA, 2019).

Es relevante exponer la crisis sanitaria que se está viviendo a nivel mundial, iniciada en diciembre de 2019. La misma fue originada por una neumonía en Wuhan (Hubei, China) y a que a inicios del 2020 el padecimiento por COVID-19 comenzó a extenderse por toda China (ETXEBARRIA; SANTAMARIA; GORROCHATEGUI; MONDRAGON, 2020). La pandemia COVID-19 ha ocasionado numerosas muertes, personas padeciendo de trastornos físicos, psicológicos, mentales, ansiedad, depresión y estrés. Esta pandemia trajo consigo un conjunto de medidas de aislamiento social recomendadas por las autoridades sanitarias en el marco de las medidas de prevención, sin entrar en los detalles más básicos (ESPADA *et al.*, 2020).

Por lo antes expuesto, la gestión directiva debe posesionarse en la reconstrucción del tejido humano en los establecimientos escolares; apropiándose de los componentes en materia de objetivos, talento de los profesionales de la docencia, materiales y financieros en la planificación, organización, dirección y control, desde la mirada de nuevos desafíos frente a los cambios que se están gestando producto de la pandemia. Al mismo tiempo, de aplicar un liderazgo efectivo en función del acompañamiento del docente de manera virtual o distancia (LÓPEZ; GARCÍA; MARTÍNEZ, 2019).

Es necesario que el equipo directivo y docentes hagan frente a las transformaciones asumiendo culturas flexibles, que sean competentes de crear climas que garanticen el logro de los objetivos propuestos y las estrategias relacionada con una gestión efectiva en tiempos transitorios (LÓPEZ; LÓPEZ; MARTÍNEZ; TOBÓN, 2018). También, se debe manejar herramientas que permitan manejar el estrés laboral de los profesores.

El estrés representa una respuesta ante cualquier situación física, biológica o psicosocial que el individuo puede presentar en un momento determinado producto del desempeño en un trabajo, en una institución o en el hogar. El estrés originado por actividades de exigencia en el trabajo puede causar ciertos trastornos físicos, mentales y respuestas negativas hacia su desempeño laboral de los empleados (PALACIOS; MONTES DE OCA, 2017).

Las instituciones escolares se han visto afectadas por transformaciones políticas, ambientales y sociales que han incidido en el docente en las actividades que efectúa en su labor diaria. Por su parte, Chávez (2017) expone que los educadores tienen un papel importante en el progreso de un país y, en la praxis docente se realizan muchas acciones, tales como: académicas, administrativas, comunitarias, sociales, culturales, artísticas, entre otras.

En Chile no se escapa a realidad que se viene haciendo referencia, dado que con el confinamiento de los docentes producto de la pandemia COVID-19, han tenido que implementar una nueva modalidad de aprendizaje a través de la educación remota o virtual, sin contar con las condiciones de trabajo y conectividad adecuada, sin una preparación en el uso de herramientas tecnológicas y con horarios de trabajo más extensos de los que venían realizando.

De acuerdo con el estudio efectuado por Zuniga y Pizarro (2018, p. 173) plantea que “el agotamiento emocional respecto de realización personal en el trabajo y despersonalización, y realización personal en el trabajo con despersonalización”. Significa que en investigaciones se han realizado a los profesionales de la docencia en Chile se

evidencia el estrés por medio de agotamiento y la despersonalización en trabajo laboral del educador.

Ahora bien, en la región de Valparaíso, en el establecimiento escolar San Ignacio de Viña del Mar, a través de entrevistas no formales, realizadas por la plataforma zoom, a algunos docentes de la referida institución, expusieron que se sienten con mucho estrés laboral, tienen agotamiento mental y físico producto de la cantidad de horas que se tienen que dedicar al trabajo. Además, tuvieron que ubicar espacios en sus hogares y adquirir equipos de computación para impartir las clases y planificar a las actividades a los estudiantes de educación de básica.

De allí, se genera la siguiente interrogante ¿Cómo se relaciona la gestión directiva con el estrés laboral de los docentes desde la pandemia Covid-19? Con esto se busca dar respuesta a los profesionales de la docencia y manera de mediar el estrés con la educación remota o virtual. El estudio cobra importancia porque se requiere consolidar el bienestar, la inquietud y la prevención de los profesionales de la docencia en función de mediar y fortalecer las capacidades de mejorar el agotamiento físico, el estrés en el desarrollo de clases remotas, el bienestar social y afectivo que requiere tener en tiempos de pandemia o transitorios desde la gestión directiva.

### **Mirada desde la gestión directiva**

La palabra gestión proviene “etimológicamente del latín *gestio.gestionis*, compuesto por *gestus*” (CRUZATA; RODRÍGUEZ, 2016). El mismo se traduce en acciones o hechos que se llevan a cabo por un grupo de individuos, con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos, metas y estrategias en una determinada organización. La gestión se determina por una cosmovisión profunda de posibilidades reales en una institución.

La gestión directiva representa un ejercicio de cualidad que demanda un conjunto de capacidades pedagógicas-administrativas conducentes a los cambios y acciones propias de los planteles educativos. Teniendo en cuenta la aplicación de funciones, tales como el liderazgo, comunicación, toma de decisiones, organización, control y dirección de los procesos inherentes a la educación (HERRERA, 2019).

El liderazgo emerge como uno de los elementos más relevantes que requiere una organización educativa, cristalizándose en una característica indispensable para quienes conforman los equipos de dirección; dando tareas+ puntuales dentro del proceso de gestión de las habilidades y destrezas dentro de su desempeño laboral (MIRANDA, 2016).

## Estrés laboral docente

El estrés consiste en un dispositivo de acomodo de las personas para poder subsistir en un ambiente determinado, que en algunos momentos puede ser opuesto a lo que se espera. El término estrés es “derivado del griego *stringere*: provocar tensión, que, desde el punto de vista físico fue definido como una respuesta dentro del objeto, inherente a estructura y provocada por una fuerza externa” (PORTERO, 2019, p. 22). En otras palabras, el vocablo estrés hace referencia a situaciones de fátiga que puede provocar en una determinada persona.

Por consiguiente, el término estrés se ha transformado en un vocablo habitual en la sociedad actual, razón por la cual es un fenómeno que cobra relevancia, cada día, en la vida moderna de los ciudadanos y el avance acelerado de tecnologías de la información y la comunicación y globalización lo hace más imperante en el acontecer diario (VIDAL, 2018).

El estrés es una reacción funcional del organismo frente a una situación que se observa como amenazante o con una excesiva fuerza, es decir, interviene el contexto, tanto interno o externo, y la conducta de los individuos. Además, representa un dispositivo de protección por el cual el cuerpo trata de manifestar de manera adecuada cada situación en que se encuentra una persona. Rodríguez, Guevara y Viramontes (2017), el estrés es un proceso que se encuentra en juego diferentes elementos, tales como: las características precisas del acontecimiento, la valoración cognoscitiva y las tácticas que emplea el individuo para enfrentarlo.

De allí que, el estrés laboral, según la Organización Internacional del Trabajo (OTI, *apud* CUBA, 2019) se relaciona con el tipo de actividad de trabajo y las relaciones profesionales con los demás compañeros de trabajo. También, tiene correspondencia con las exigencias labores en abundancia y cuando los intereses o satisfacciones de los empleos no son cubiertas por la institución.

El estrés en el docente viene dado por la intranquilidad que no se disipa y que origina en él reacciones desfavorables en su cuerpo en la cual atrae mecanismos orgánicos, psicológicos y de comportamiento relacionados con el fastidio, confusiones, exceso de cigarrillos y bebidas alcohólicas, entre otras; ocasionando en el educador trastornos de extenuación y desgastes físicos llegando a originar enfermedades a nivel de los nervios, cardiovasculares y mentales (HERNÁNDEZ, 2018).

Igualmente, refleja en las condiciones del lugar de trabajo, razón por la cual, en oportunidades, no son la óptimas para desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje, la excesiva carga laboral, la elaboración de trámites administrativos, el salario que perciben no

cubre las necesidades e intereses de acuerdo a las expectativas que tiene el profesional de la docencia Castrejón y Castrejón, (2012). Todo esto contribuye a elevar los niveles de estrés y por ende el agotamiento de la salud y la efectiva de su labor pedagógica (FERNÁNDEZ-PUIG *et al.*, 2015).

De acuerdo con Oramas (2013), expone que el estrés en l docente está asociado a un proceso de molestia, fastidio, cansancio a las actividades de enseñanza, representado por la insatisfacción con el trabajo, baja autoestima, ausentismo laboral, expresiones a sus compañeros en el abandono de la educación, desespero, angustia, depresiones, enfermedades, entre otros factores que inciden en el comportamiento de los educadores. Todo este engranaje de malestares y enfermedades del docente es conocido como el síndrome de burnout o agotamiento.

El síndrome de burnout ha sido indagado por muchos estudiosos e investigadores desde hace bastante tiempo a nivel mundial y cada día crece más el interés en profundizar sobre su estudio, razón por la cual está vinculado a caracteres y sintomatologías que afectan a los individuos, trabajadores e incidiendo, mayormente, en el ámbito educativo (MÁRQUEZ; SEGOVIA, 2018).

El síndrome de burnout, “conocido como síndrome del trabajador quemado es documentado por primera vez, dentro de la literatura científica, en Estados Unidos en los trabajos iniciales realizados por el estadounidense Herbert Freudenberger (1974)” (HERNÁNDEZ, 2018a, p. 35). Significa que los estudios realizados por Freudenberger relacionados con el comportamiento de los individuos, está centrado en el excesivo fuerza de ejecutar un trabajo, por horas continuas y llegar hasta un punto en que la persona accede al síndrome de agotarse o quemarse.

El síndrome del profesional quemado se determina por la etapa de agotamiento extenso acompañado por acciones de irritación, desmotivación y desánimos que se pueden afectar el individuo en contextos laborales, familiares y personales. (CÁRDENAS; MÉNDEZ; GONZÁLEZ, 2014). El síndrome de Burnout puede presentarse por medio de las siguientes sintomatologías: (a) Baja realización personal en el trabajo: Ataño a una disminución de los resultados laborales esperados en función a una autoevaluación de manera negativa que realiza el docente; (b): Agotamiento emocional: Corresponde al aspecto afectuoso, agotamiento físico y mental de las acciones diarias que realiza el docente y (c) Despersonalización: Reseña el desarrollo de cualidades y actuaciones poco humanas hacia el desempeño de sus labores (CÁRDENAS; MÉNDEZ; GONZÁLEZ, 2014a).

## Metodología

Es un estudio descriptivo, en atención a que busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar y su finalidad es analizar la realidad de los hechos, basado en la aplicación, principalmente, de una metodología cuantitativa complementado con un instrumento para la recolección de datos a fin de conocer la complejidad del objeto de estudio.

El estudio fue parte del enfoque cuantitativo del tipo descriptivo y exploratorio en cuanto a su objetivo general (HERNÁNDEZ; MENDOZA, 2018). En ese sentido, esta investigación tuvo como objetivo describir la gestión directiva y estrés laboral del personal docente, mirada desde la pandemia Covid-19, en la Escuela San Ignacio de Viña del Mar, Región Valparaíso, Chile, con una población de 87 profesores que laboran en la institución antes citada, con una muestra censal de 87 docentes.

En relación con la gestión directiva las dimensiones analizadas fueron: planificación, indicador: Integración de recursos. Organización con sus indicadores: Distribución del trabajo y coordinación del trabajo. Habilidades, indicadores: Capacidad de administrar y liderazgo. En cuanto a la variable: estrés laboral se plantea dos indicadores: Emocional, indicador: Agotamiento emocional deshumanización; mientras la dimensión: Calidad del trabajo indicador: Baja realización personal del trabajo.

Así, los resultados del análisis cuantitativo se evidenciaron mediante tablas, buscando una mejor inferencia e interpretación de la realidad, así como, indicar las recomendaciones formuladas mediante la realización de la respectiva encuesta. Los análisis de datos se organizan en función de las variables: Gestión directiva y el estrés laboral. Respecto al tratamiento de los análisis a partir de datos cuantitativos en la escala likert para la evaluación de los quince ítems presentes en el cuestionario estructurado para la investigación, se adoptaron las siguientes técnicas: alfa de cronbach ( $\alpha$ ), correlación ítem-total corregida y análisis factorial exploratorio.

## Resultados

Al aplicar la encuesta a los docentes de la Escuela San Ignacio de Viña del Mar, Región Valparaíso, Chile, se llegó a los siguientes resultados: Como se puede apreciar en la (tabla 1), se muestran las frecuencias absolutas y las frecuencias relativas porcentuales (%) de cada una de las alternativas de respuestas presentes en la evaluación de los indicadores. A su

vez la distribución de los datos se denota por ítem e indicador. Siendo este último, Integración del personal docente.

**Tabla 1** – Variable: Gestión directiva, dimensión: Planificación, indicador: Integración del personal docente

Alternativas	Frecuencias Absolutas			Frecuencias Relativas Porcentuales (%)		
	Ítem 1	Ítem 2	Integración del personal docente	Ítem 1	Ítem 2	Integración del personal docente
Muy de acuerdo	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
De acuerdo	6	4	6	6,67%	0,00%	6,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	46	16	41	53,33%	20,00%	46,67%
En desacuerdo	11	51	28	13,33%	60,00%	33,33%
Muy en desacuerdo	24	16	12	26,67%	20,00%	13,33%
Totales	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Ítem N° 1	<i>¿El director implementa estrategias con la finalidad de producir mejoras en las prácticas educativas vigentes?</i>					
Ítem N° 2	<i>¿El gestor lleva a cabo acciones que le permitan al personal de la institución escolar hacer suyo el sentido del cambio?</i>					

Fuente: Elaboración propia

Se observa de manera clara la distribución porcentual (%) de los resultados que arrojaron los ítems, cuya finalidad fue la de evaluar el indicador Integración del personal docente. Conviene mencionar que las alternativas de respuestas disponibles en el instrumento fueron cinco (05), muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo. Adicionalmente, el indicador evaluado responde a la dimensión Planificación, que a su vez deriva de la variable gestión directiva.

A la luz de los datos obtenidos, se observa que el 46,66 % por ciento de los sujetos que conforman la muestra, respondieron de manera negativa a los ítems que evaluaron el indicador Integración de recursos. Una realidad cuanto menos alarmante, ya que, en la institución educativa, como fuente generadora de criterios y aprendizajes debería ser pionera en este sentido.

Adicionalmente, el (46,67%) por ciento de los sujetos marcó en el instrumento la casilla intermedia o neutral lo que se traduce en que esta representación de la muestra no se inclinó hacia alguna de las opciones que evaluaban positiva y negativamente el indicador. Dentro de este contexto, lo que queda claro es que el (6,67 %) de los sujetos opinan que la



gerencia directiva aplica elementos que permiten al personal integrarse dinamizando el trabajo que se lleva a cabo diariamente en la institución, una representación mínima pero que, sin lugar a dudas, da pie para hacer muchas lecturas, todas ellas cuestionando la labor del director y afirmando que, desde la administración escolar, no se promueve la integración. Finalmente, las alternativas de respuesta de acuerdo o muy de acuerdo no tuvieron ningún tipo de representación, hecho que evidencia la poca iniciativa que existe desde la gerencia escolar al momento de integrar los diferentes recursos, todos ellos indispensables para el adecuado ejercicio del centro educativo.

**Tabla 2** – Variable: Estrés laboral, Dimensión: Emocional, Indicador: Agotamiento emocional

Alternativas	Frecuencias Absolutas			Frecuencias Relativas Porcentuales (%)		
	Ítem 3	Ítem 4	Agotamiento emocional	Ítem 3	Ítem 4	Agotamiento emocional
Muy de acuerdo	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
De acuerdo	6	12	6	6,67%	13,30%	6,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	29	58	52	33,33%	66,67%	60,00%
En desacuerdo	35	17	29	40,00%	20,00%	33,33%
Muy en desacuerdo	17	0	0	20,00%	0,00%	0,00%
Totales	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Ítem 3</b>	A partir de la gerencia escolar se provee un sistema educativo efectivo que proporcione a los alumnos el marco idóneo donde desarrollar sus potencialidades.					
<b>Ítem 4</b>	El director integra al núcleo familiar del estudiante en las diversas actividades ejecutadas por la organización escolar.					

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos, sin duda ofrecen un catálogo amplio de lecturas, entre ellas, el (6,67 %) por ciento de la muestra afirma de manera positiva que la gestión directiva provee un sistema educativo efectivo capaz de proporcionar a los alumnos el marco idóneo donde desarrollar sus emociones, además de ello, este pequeño porcentaje afirma que el director insta a integrar a la familia en las diversas actividades desarrolladas en la institución educativa. Dado el mínimo porcentaje que respalda estas afirmaciones no se pueden considerar como absolutas.

Adicionalmente, el (60,00 %) por ciento de los sujetos, optaron por marcar la casilla correspondiente a la opción intermedia, es decir, ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Es destacable la amplia acogida que tuvo esta alternativa de respuesta, superando ampliamente las opciones que evaluaban positiva y negativamente al indicador. Por último, el treinta y tres coma treinta y tres por ciento (33,33 %) restante de la muestra expresa desacuerdo en relación con el indicador evaluado.

**Tabla 3** – Variable: Estrés laboral, Dimensión: Emocional, Indicador: Despersonalización

Alternativas	Frecuencias Absolutas			Frecuencias Relativas Porcentuales (%)		
	Ítem 5	Ítem 6	Despersonalización	Ítem 5	Ítem 6	Despersonalización
Muy de acuerdo	0	12	12	0,00%	13,33%	13,33%
De acuerdo	28	63	34	33,33%	73,33%	40,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	12	41	6,67%	13,33%	46,67%
En desacuerdo	41	0	0	46,67%	0,00%	0,00%
Muy en desacuerdo	12	0	0	13,33%	0,00%	0,00%
Totales	<b>87</b>	<b>87</b>	87	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Ítem 5</b>	El docente establece relaciones de colaboración con sus compañeros de trabajo mediante la conectividad					
<b>Ítem 6</b>	En la institución escolar se garantiza el ejercicio de las funciones esenciales del docente con el objeto de fortalecer el trabajo dentro de la institución					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, se aprecia que el (53,33 %) de la muestra evalúa de manera positiva el indicador despersonalización. Es decir, un amplio porcentaje de los docentes no establecen relaciones de colaboración con sus compañeros de trabajo mediante la conectividad, es decir, no se ayudan en el desarrollo de las tareas que deben establecerse durante el quehacer educativo. Datos que ofrecen un sinnúmero de lecturas, pues, como bien se observa, la gestión del docente frente a las tareas que debe desarrollar con sus compañeros, no ha sido positiva, salvo este indicador.

Se especula que ello se debe a que algunas de las garantías que deberían ofrecerse al personal docente no está estrechamente relacionado con la labor de sus compañeros. Además, se puede interpretar desde el punto de vista de la deshumanización, la gerencia no sea la mejor, no es un factor cien por ciento determinante, ya que se pueden garantizar un trabajo óptimo colaborativo adaptado a las necesidades del entorno por parte del personal docente

Por su parte, el (46,67 %) por ciento de la muestra seleccionada marcó la casilla correspondiente a la escala intermedia. Lo que se traduce en no fijar posición de manera negativa o positiva frente al indicador evaluado. Finalmente, las alternativas en desacuerdo y muy en desacuerdo no tuvieron ningún tipo de representación en esta evaluación.

**Tabla 4** – Variable: Estrés laboral, Dimensión: Calidad del trabajo, Indicador: baja realización personal del trabajo

Alternativas	Frecuencias Absolutas			Frecuencias Relativas Porcentuales (%)		
	Ítem 7	Ítem 8	Baja realización personal del trabajo.	Ítem 7	Ítem 8	Baja realización personal del trabajo.
Muy de acuerdo	0	6	6	0,00%	6,67%	6,67%
De acuerdo	12	6	6	13,33%	6,67%	6,67%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	29	6	6,67%	33,33%	6,67%
En desacuerdo	23	34	57	26,67%	40,00%	66,67%
Muy en desacuerdo	46	12	12	53,33%	13,33%	13,33%
<b>Totales</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Ítem 7</b>	El docente considera sus habilidades y destrezas al momento de realizar la praxis educativa.					
<b>Ítem 8</b>	El docente al evaluar sus competencias se siente satisfecho con los resultados obtenidos.					

Fuente: Elaboración propia

Se observa, que el (80%) por ciento de la muestra evalúa de manera negativa el indicador baja realización personal del trabajo. Es decir, el porcentaje mencionado afirma que el docente no considera sus habilidades y destrezas al momento de realizar la praxis educativa, no genera confianza, ni se permite participar en las diferentes decisiones. Además, manifiestan los docentes que sus resultados no son satisfactorios desde su perspectiva. Adicionalmente, el (6,67 %) por ciento de los encuestados optaron por la categoría neutral o intermedia, ello implica que no precisaron posición al respecto. El (13,34 %) por ciento de los sujetos evalúan como positiva las acciones que promueve la gerencia escolar en favor de optimizar el trabajo en equipo dentro de la institución educativa.

## Discusión

En los resultados de la variable gestión directiva en la dimensión planificación e indicador integración del personal docente, se puede afirmar que el gerente escolar no articula los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo educativo, ni desde la administración se integra socialmente al grupo de trabajo, con la finalidad de que sea mayor la disposición a producir.

Los datos, antes expuesto, distan del planteamiento que ofrecen Sepúlveda y Valdebenito (2019), plantea como el personal directivo articula los elementos materiales y humanos dentro de la organización a fin de dar respuesta adecuada a las necesidades e intereses propias de la institución educativa. Si no existe un proceso de integración armónico

dentro del centro escolar su buen funcionamiento estará comprometido, ya que el proceso de integración como mecanismo de solidificación de las partes permite el engranaje fluido dentro del sistema. También, los resultados obtenidos difieren de Reyes *et al.* (2017), expone que la gestión directiva representa una estrategia de competitividad indispensable para el logro de las acciones administrativas, académicas y recursos necesarios para llegar a cabo una gerencia efectiva; siendo el liderazgo el elemento primordial para guiar los procesos educativos, principios éticos y emprender los cambios y transformaciones en tiempos de crisis.

La variable estrés laboral, dimensión: emocional, indicador: agotamiento emocional, luego de conocer los resultados se puede afirmar que los docentes encuestados, prefirieron, en un gran porcentaje, optar por la escala intermedia, pues pareciera que los docentes tienen su cota de responsabilidad dentro de este indicador. Así lo respalda Parihuaman (2017) plantea que los altos niveles de cansancio emocional terminan influyendo de forma negativa en las expectativas en el contexto educativo con éxito afrontando la incorporación a la vida laboral con la preparación adecuada.

Por lo tanto, resulta necesario establecer medidas, que, a nivel formativo, ayuden a prevenir la aparición de agotamiento emocional en la población estudiantil, pues ello repercutiría en un mayor bienestar y ajuste psicológico. Esto, a su vez, permitiría afrontar la incorporación a la realidad laboral con una mayor madurez y expectativas de éxito.

Se especula que este resultado sea producto de este planteamiento. Sin embargo, si no existen desde la gerencia las condiciones necesarias para desarrollar un proceso educativo armónico y acorde a las exigencias del estudiante será imposible alcanzar el rendimiento académico esperado conllevando a un desgaste emocional del docente, por el incumplimiento de las tareas escolares.

En la variable estrés laboral, dimensión: emocional, indicador: despersonalización, se aprecia que los docentes no establecen relaciones de colaboración con sus compañeros de trabajo mediante la conectividad, es decir, no se ayudan en el desarrollo de las tareas que deben establecerse durante el quehacer educativo. Datos que ofrecen un sinfín de lecturas, pues, como bien se observa, la gestión del docente frente a las tareas que debe desarrollar con sus compañeros, no ha sido positiva, salvo este indicador (ALVITES-HUAMANÍ, 2019). Se especula que ello se debe a que algunas de las garantías que deberían ofrecerse porque el personal docente no está estrechamente relacionado con la labor del docente de sus compañeros.

Lo antes expuesto, se avala con lo señalado por Abad (2018) en la cual señala el abordaje de las garantías que debería brindar la institución educativa para maximizar las

funciones esenciales de los estudiantes, dado que parte de estas garantías las brinda el docente de aula. El gestor escolar es quien asume la mayor cota de responsabilidad, pues es el garante de que los procesos se cumplan siguiendo los lineamientos establecidos.

La variable: estrés laboral, dimensión: calidad del trabajo, indicador: baja realización personal del trabajo el docente no aprovecha de sus habilidades y destrezas y se evalúa negativamente de modo que esa evaluación negativa afecta su habilidad en la realización del trabajo y el tipo de relación que establecen con las personas a las que dan servicio, produciendo descontentos consigo mismos e insatisfechos con sus resultados laborales. Esta realidad dista del planteamiento que propone citado por Osorio y Cárdenas (2017) plantean que la disminución de la autoestima personal, frustración de expectativas y manifestaciones de estrés a nivel fisiológico, cognitivo y comportamiento.

Igualmente, los datos se avalan con lo planteamiento por Villarruel *et al.* (2018), la baja realización personal cuando es prolongada puede ocasionar o disminuir los esfuerzos y capacidades en la concentración del trabajo en los docentes; dejando a un lado las responsabilidades en el proceso enseñanza-aprendizaje, el poco desarrollo profesional y concebirse agotado.

Finalmente, los resultados aquí logrados son de interés tanto para los directivos y docentes, como también para los estamentos directivos de la educación pública. La aplicación de este tipo de estudio de manera regular en los distintos establecimientos educacionales debiera permitir la detección de los síntomas de estrés agudo y entonces emprender acciones correctivas por parte de las autoridades y el equipo directivo para mejorar el estrés de los docentes.

## REFERENCIAS

ABAD REYES, S. **La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública José María Valle Riestra de Piura**. 2018. Tesis (Doctoral) – Universidad César Vallejo, Perú, 2018. Disponible en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28859/Abad\\_RSf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28859/Abad_RSf.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acceso: 10 jun. 2020.

ALVITES-HUAMANÍ, C. Estrés docente y factores psicosociales en docentes de Latinoamérica, Norteamérica y Europa. **Revista Propósitos y Representaciones**, Lima (Perú), v. 7, n. 3, p. 141-159, 2019.

CÁRDENAS, M.; MÉNDEZ, L.; GONZÁLEZ, M. Evaluación Del Desempeño Docente, Estrés y Burnout en Profesores Universitarios. **Revista Electrónica Actualidades**

**Investigativas en Educación**, Costa Rica, v. 14, n. 1, p. 1-22, 2014a. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44729876006>. Acceso: 10 jun. 2020.

CASTREJÓN, C.; CASTREJÓN, S. El Trabajador Docente: Entre el Protagonismo y la Invisibilidad. **Encuentros Multidisciplinarios**, Madrid (España), n. 42, p. 1-9, sep./dic. 2012. Disponible en: [http://www.encuentros-multidisciplinarios.org/Revistan%BA42/Carmen\\_y\\_Sonia\\_Castrej%F3n\\_Mata.pdf](http://www.encuentros-multidisciplinarios.org/Revistan%BA42/Carmen_y_Sonia_Castrej%F3n_Mata.pdf). Acceso: 10 jun. 2020.

CHÁVEZ, C. E. **Salud y Psicopatología Laborales**. Síndrome de Burnout en Profesionales de la Educación Superior en Ecuador. 2017. Tesis (Doctoral) – Universidad de Extremadura, Extremadura, 2017. Disponible en: [http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/6469/TDUEX\\_2017\\_Chavez\\_Orozco.pdf?sequence=1,..](http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/6469/TDUEX_2017_Chavez_Orozco.pdf?sequence=1,..). Acceso: 10 jun. 2020.

CHIAVENATO, I. **Administración de recursos humanos**. México: McGraw-Hill Interamericana, 2018. ISBN: 1456263382.

CRUZATA, A.; RODRÍGUEZ, I. La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. **Revista Gobierno y Gestión Pública**, Lima (Perú), v. 3, n. 1, 2016. ISSN: 2114-4991. Disponible en: <http://www.revistagobiernoydegestionpublica.com/index.php/RGGP/article/view/31>. Acceso: 10 jun. 2020.

ESPADA, J.; ORGILÉS, M.; MORALES, A. Las buenas prácticas en la Atención Psicológica Infanto-juvenil ante el COVID-19. **Clínica y Salud: Investigación Empírica en psicología**, Madrid (España), v. 31, n. 2-2020, p. 109-113, jul. 2020. Disponible en: <https://journals.copmadrid.org/clysa/art/clysa2020a14>. Acceso: 10 ago. 2020.

ETXEBARRIA, N.; SANTAMARIA, M.; GORROCHATEGUI, M.; MONDRAGON, N. Niveles de estrés, ansiedad y depresión en la primera fase del brote del COVID-19 en una muestra recogida en el norte de España. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 4, 2020. Disponible: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2020000405013](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2020000405013). Acceso: 10 jun. 2020.

FERNÁNDEZ-PUIG, V.; LONGÁS, J.; CHAMARRO, A.; VIRGILI, C. Evaluando la salud laboral de los docentes de centros concertados: el Cuestionario de Salud Docente. **Journal of Work and Organizational Psychology**, Madrid (España), v. 31, n. 3, p. 175-185, 2015. Disponible en: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/j.rpto.2015.07.001>. Acceso: 10 jun. 2020.

HERNÁNDEZ, X. **Análisis del burnout y engagement en docentes**: un estudio de diario. Tesis (Doctoral) – Universidad Complutense de Madrid, España, 2018a. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/46770/1/T39672.pdf>. Acceso: 10 jun. 2020..

HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R.; MENDOZA, C. **Metodología de la investigación**. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta. México: Mc Graw Hill Education, 2018.

HERRERA, Y. **Evaluación de la Gestión Directiva en el Mejoramiento Institucional del Colegio Los Alpes IED**. 2019. Tesis (Maestría) – Universidad Externado de Colombia,

Colombia, 2019. Disponible en:

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1606/1/CCA-spa-2019->

[Evaluacion\\_de\\_la\\_gestion\\_directiva\\_en\\_el\\_mejoramiento\\_institucional\\_del\\_colegio\\_Los\\_Alpes\\_IED](#). Acceso: 10 jun. 2020.

LÓPEZ, E.; GARCÍA, L.; MARTÍNEZ, J. La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. **RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, Guadalajara (México), v. 9, n. 18 ene./jun. 2019.

LÓPEZ, I.; LÓPEZ, E.; MARTÍNEZ, J.; TOBÓN, S. Gestión Directiva: Aproximaciones a un Modelo para su organización institucional en la educación media superior en México. **Revista Espacio**, v. 39, n. 29, 2018. ISSN: 0798-1015.

MÁRQUEZ, D.; SEGOVIA, G. **Prevalencia del Síndrome de Burnout y Factores Asociados en Docentes de la Facultad de Medicina de la Universidad Austral de Chile**. 2018. Trabajo de Grado (Enfermería) – Universidad Austral de Chile, Chile, 2018.

MEJIA, C.; CHACON, J.; ENAMORADO, O.; GARNICA, L.; CHACÓN, S.; GARCÍA, Y. Factores asociados al estrés laboral en trabajadores de seis países de Latinoamérica. **Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo**, Madrid (España), v. 28, n. 3, p. 204-211, sep. 2019.

MIRANDA, S. La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. **RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, Guadalajara (México), v. 7, n. 13, p. 562-589, 2016.

ORAMAS, A. **Estrés Laboral y Síndrome de Burnout en Docentes Cubanos de Enseñanza Primaria**. 2013. Tesis (Doctoral) – Escuela Nacional de Salud Pública Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores, La Habana, Cuba, 2013. Disponible en: [http://tesis.sld.cu/FileStorage/000206-3BE1-ORAMAS\\_VIERA.pdf](http://tesis.sld.cu/FileStorage/000206-3BE1-ORAMAS_VIERA.pdf). Acceso: 10 jun. 2020.

OSORIO, J.; CÁRDENAS, L. Estrés laboral: estudio de revisión. **Divers: Perspect. Psicol.**, v. 13, n. 1, p. 81-91, 2017. ISSN: 1794-9998.

PALACIOS, M.; MONTES DE OCA, V. Condiciones de trabajo y estrés en académicos universitarios. **Cienc Trab.**, Santiago (Chile), v. 19, n. 58 abr. 2017.

PARIHUAMAN, M. **Nivel de Estrés de los Docentes de las Instituciones Educativas de Villa Vicús y Kilómetro 50, Distrito de Chulucanas-Morropón-Piura**. 2017. Tesis (Maestría) – Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú, 2017. Disponible en:

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3022/MAE\\_EDUC\\_343.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3022/MAE_EDUC_343.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acceso: 10 jun. 2020.

PORTERO, S. **Estrés Laboral, Burnout, Satisfacción, Afrontamiento y Salud General en Personal Sanitario de Urgencias**. 2019. Tesis (Doctoral) – Universidad de Córdoba, Argentina, 2019. Disponible en:

<https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/18579/2019000001929.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acceso: 10 jun. 2020.

REYES, V.; TREJO, M. C.; TOPETE, C. El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes.

**RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**,

Guadalajara (México), v. 8, n. 15, 2017. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006002.pdf>. Acceso: 10 jun. 2020.

RODRÍGUEZ, J.; GUEVARA, A.; VIRAMONTES, E. Síndrome de burnout en docentes. **IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH**, México, v. 8, n. 14, 2017.

SEPULVEDA, L.; VALDEBENITO, M. J. Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo. **Calidad en la educación**, Santiago (Chile), n. 51, p. 192-224, dic. 2019.

VIDAL, V. **Estudio del estrés laboral en las pymes en la provincia de Zaragoza**. 2018.

Tesis (Doctoral) – Universidad de Zaragoza, España, 2018. Disponible en:

<https://zaguan.unizar.es/record/76837/files/TESIS-2019-009.pdf>. Acceso: 10 jun. 2020.

VILLARRUEL, M.; CHÁVEZ, R.; HERNÁNDEZ, I.; NARANJO, F.; SALAZAR, J.; ROQUE, E.; TEJEDA, R. Estrés y desgaste profesional en maestros de educación superior tecnológica en Veracruz, México. **Revista de estudios y experiencias en educación**, v. 2, n. Extra 3, p. 188-189, 2018. ISSN: 0717-6945.

ZUNIGA, S.; PIZARRO, V. Mediciones de estrés laboral en docentes de un colegio público regional chileno. **Revista electrónica Información Tecnológica**, La Serena (Chile), v. 29, n. 1, p. 171-180, 2018.

### Cómo referenciar este artículo

ROJAS, O.; MARTÍNEZ, M.; RIFFO, R. Gestión directiva y estrés laboral del personal docente: mirada desde la pandemia covid-19. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 3, p. 1226-1241, set./dez. 2020. e-ISSN:1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i3.14360>

**Enviado:** 20/06/2020

**Revisiones necesarias:** 21/07/2020

**Aprobado:** 30/08/2020

**Publicado em:** 01/09/2020