

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
ESCUELA DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
UNIDAD DE PLANES DE ESTUDIO COMPLEMENTARIOS



INFORME FINAL DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN
GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

TÍTULO DE INFORME FINAL

**CUANDO LA GESTIÓN QUEMA: EL IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS
ADMINISTRATIVAS EN EL BURNOUT DOCENTE**

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

PRESENTADO POR

JOSÉ MIGUEL AYALA UMAÑA N° CARNÉ AU19002

OSMAN DUBAN RUIZ CRUZ N° CARNÉ RC19074

DOCENTE ASESOR

LICDA. AMELIA BEATRIZ VEGA ARIAS

AGOSTO DE 2025

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA

RECTOR

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN

VICERRECTORA ACADÉMICA

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. PEDRO ROSALIO ESCOBAR CASTANEDA

SECRETARIO GENERAL

LIC. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

FISCAL GENERAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES



MSC. CARLOS IVÁN HERNÁNDEZ FRANCO

DECANO

DRA. NORMA AZUCENA FLORES RETANA

VICEDECANA

LIC. CARLOS DE JESUS SANCHEZ

SECRETARIO

MSC. EVER ANTONIO PADILLA LAZO

RECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO

DRA. ONEYDA YASMYN VELÁSQUEZ DE SERPAS

COORDINADORA GENERAL DE PROCESOS DE GRADO

LICDA. KALLY JISELL ZULETA PAREDES

COORDINADORA GENERAL DE PLANES COMPLEMENTARIOS

RESUMEN

Este artículo analiza el impacto de las prácticas administrativas en el desarrollo del síndrome de burnout docente mediante un análisis documental crítico de literatura especializada. Los hallazgos revelan que el burnout trasciende lo individual, constituyéndose como un fenómeno de origen organizacional desencadenado por condiciones laborales precarias, sobrecarga burocrática, erosión de la autonomía profesional y asignación de roles múltiples. La investigación identifica que las estrategias efectivas de prevención requieren un enfoque sistémico que incluya políticas de gestión escolar centradas en el bienestar docente, redistribución de cargas administrativas, programas institucionales de apoyo emocional y mejoras en infraestructura escolar. Se concluye que la transformación hacia una gestión preventiva y saludable es fundamental no solo para proteger la salud de los educadores, sino también para garantizar la calidad educativa y la equidad en los aprendizajes. El estudio evidencia la necesidad de incorporar el bienestar docente como indicador central de la calidad de la gestión educativa.

Palabras clave: burnout docente, gestión escolar, administración educativa, condiciones laborales, salud laboral, prevención del estrés docente.

ABSTRACT

This article examines the impact of administrative practices on the development of teacher burnout syndrome through a critical documentary analysis of specialized literature. The findings reveal that burnout transcends the individual, constituting itself as an organizational phenomenon triggered by precarious working conditions, bureaucratic overload, erosion of professional autonomy, and assignment of multiple roles. The research identifies that effective prevention strategies require a systemic approach that includes school management policies focused on teacher well-being, redistribution of administrative burdens, institutional emotional support programs, and improvements in school infrastructure. It is concluded that the transformation towards preventive and healthy management is essential not only to protect educators' health but also to ensure educational quality and equity in learning. The study demonstrates the need to incorporate teacher well-being as a central indicator of educational management quality.

Keywords: teacher burnout, school management, educational administration, working conditions, occupational health, teacher stress prevention.

INTRODUCCIÓN

El síndrome de burnout docente dejó de ser un fenómeno aislado para convertirse en un problema estructural de los sistemas educativos actuales. En El Salvador, retener a profesionales de la educación motivados y sanos pasa por transformar las prácticas de gestión escolar, históricamente enfocadas en resultados académicos por encima del bienestar del profesorado. A pesar de los avances retóricos por reconocer la labor docente, la práctica diaria en muchas escuelas muestra obstáculos organizacionales, administrativos y culturales que impiden el desarrollo profesional de los maestros.

El burnout, definido por Maslach y Jackson (1981) como "un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal", crea necesidades que no pueden ser resueltas solo con estrategias individuales de autocuidado. Implica una mirada sistémica del contexto organizacional, las condiciones

de trabajo y las prácticas de gestión en que se desenvuelve el profesor. Es aquí donde la dirección escolar se convierte en agente articulador de procesos que desarrollen culturas escolares sanas, empáticas y colaborativas. Pero aún existe una distancia entre el discurso de bienestar laboral y la realidad, provocando experiencias de desgaste profesional, frustración y deserción en la profesión docente.

El problema que se plantea es la ausencia de estrategias de gestión escolar capaces de prevenir y reducir el síndrome de burnout docente, asumiendo su multidimensionalidad como oportunidad para cambiar las prácticas administrativas. La falta de capacitación en gestión del bienestar laboral, la poca sensibilización en salud mental del profesorado y la falta de políticas protectoras dificultan la construcción de escuelas realmente saludables.

El propósito de este estudio es examinar cómo las prácticas administrativas

influyen en el desarrollo del síndrome de burnout docente, desde una mirada crítica y transformadora. Se pretende reconocer prácticas de gestión susceptibles de ser transferidas a diferentes realidades escolares, favoreciendo el bienestar, la realización profesional y la permanencia de profesores comprometidos. Además, hacer visible la necesidad de una gestión ética, preventiva y preocupada por la salud laboral del profesorado.

Esta investigación parte de la necesidad de desarrollar conocimiento contextualizado que pueda fortalecer políticas educativas orientadas al bienestar docente. Más allá de obligaciones laborales, es crear instituciones donde cada educador, independiente de su contexto o trayectoria, se sienta valorado, respaldado y acompañado en su crecimiento profesional. Este artículo es, además, una invitación a pensar más allá del aula, pues la calidad educativa comienza con cómo cuidamos de quienes enseñan.

I. METODOLOGÍA

II. RESULTADOS

III. DISCUSIÓN

IV. CONCLUSIONES

V. RECOMENDACIONES

VI. REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

I. METODOLOGÍA

Para abordar la problemática del síndrome de burnout docente desde la perspectiva de la administración escolar, este artículo se sustenta en un enfoque metodológico descriptivo y narrativo, de tipo no experimental, con un diseño de análisis documental. Esta elección se justifica en la naturaleza del estudio, el cual busca sistematizar, describir y sintetizar el conocimiento actual sobre el fenómeno a través de la interpretación de fuentes documentales preexistentes.

Enfoque y Tipo de Investigación

El estudio adopta un enfoque descriptivo, ya que su propósito

central es detallar las características, los factores asociados y las posturas teóricas más relevantes que existen en la literatura científica sobre el burnout docente y su relación con la gestión escolar. Asimismo, incorpora una dimensión narrativa, la cual se configura como una revisión narrativa que busca ofrecer un resumen amplio y una síntesis interpretativa de la literatura disponible sobre el tema, sin aplicar los métodos estadísticos propios de las revisiones sistemáticas (Grant & Booth, 2009). Este tipo de revisión es ideal para mapear un área de estudio compleja y multifacética, como lo es el burnout docente en su contexto organizacional.

El diseño es de tipo no experimental-transversal, ya que se analizan fenómenos y publicaciones tal como existen y están disponibles, sin manipulación de variables (Kerlinger & Lee, 2002). Este diseño es idóneo para investigaciones que, como la

presente, se basan en el análisis de documentos y literatura publicada.

Diseño: Análisis Documental Narrativo-Descriptivo

El diseño específico es el análisis documental, el cual es adecuado para revisar, evaluar e interpretar de manera sistemática un cuerpo de literatura (Eco, 2014). En este caso, el análisis se orienta a la descripción sistemática del contenido (Bardin, 1996) y a la síntesis narrativa que caracteriza a este tipo de revisiones, donde la interpretación del investigador es fundamental para dar coherencia y sentido al corpus documental analizado (Grant & Booth, 2009). El proceso se operacionalizó en las siguientes fases:

1. **Búsqueda y Selección Sistemática de Fuentes:** se definieron criterios de inclusión (artículos científicos, libros, informes) y se utilizaron palabras clave como "burnout docente", "gestión escolar" y "clima

organizacional educativo" en bases de datos académicas.

2. **Lectura y Caracterización**

Descriptiva: los documentos seleccionados fueron leídos y la información fue extraída y organizada en una matriz de análisis. Esta matriz permitió describir sistemáticamente las aportaciones de cada fuente, siguiendo un proceso de categorización para organizar el contenido (Bardin, 1996). Las categorías temáticas que guiaron este análisis fueron las siguientes:

- a. Políticas de Gestión de Recursos y Condiciones Laborales;
- b. Cultura Organizacional y Autonomía Profesional;
- c. Mecanismos de Apoyo Emocional y Desarrollo Profesional;

d. Diseño de Roles y Cargas Laborales;

e. Impacto en la Equidad Educativa y el Clima Escolar;

f. Hacia una Gestión Preventiva: Estrategias Antidesgaste;

g. Propuestas para una Gestión Escolar Saludable.

3. **Síntesis Narrativa:** a partir de la información caracterizada y organizada en las categorías anteriores, se construyó una narrativa integradora. Esta síntesis describe el panorama actual del conocimiento, relacionando las distintas posturas y hallazgos para ofrecer una visión comprehensiva y estructurada del tema, objetivo central de la revisión narrativa (Grant & Booth, 2009). La estructura de presentación de los resultados en el artículo seguirá el

orden lógico de estas categorías temáticas.

Criterios de Rigor Científico

Para garantizar el rigor del análisis, se adoptaron criterios específicos para investigaciones documentales. La exhaustividad de la búsqueda, un pilar fundamental en cualquier tipo de revisión (Grant & Booth, 2009), se aseguró mediante la definición de criterios de inclusión/exclusión claros y la consulta en múltiples bases de datos. La credibilidad de la síntesis se fortaleció mediante la triangulación de fuentes, contrastando los hallazgos de diferentes tipos de documentos (artículos, libros, informes) y autores para evitar sesgos. Finalmente, la transparencia y auditoría del proceso (Eco, 2014) se viabiliza mediante la descripción detallada y pública de la metodología aquí expuesta, permitiendo que cualquier investigador pueda comprender y seguir la traza de la construcción del conocimiento.

II. RESULTADOS

El análisis documental crítico de este estudio nos permitió recopilar, sistematizar y contrastar una diversidad de perspectivas teóricas y empíricas sobre la incidencia de las prácticas administrativas en el desarrollo del síndrome del burnout en los docentes.

Nuestro análisis nos permitió identificar las categorías temáticas más relevantes relacionada al impacto de las prácticas administrativas en el síndrome del burnout en los docentes. El proceso investigativo se enfocó en recopilar evidencias, posturas teóricas y recomendaciones presentes en la literatura, reconociendo aquellos factores organizacionales y estrategias de gestión educativa que han demostrado sus efectos (ya sea como detonantes o mitigantes) en el desgaste profesional de los educadores.

La selección de este enfoque responde al propósito de describir y examinar el fenómeno en toda su complejidad, sin

pretender identificar vínculos causales directos, y poniendo énfasis en una comprensión profunda y contextualizada del problema. De este modo, brinda un marco interpretativo capaz de guiar la toma de decisiones en la gestión educativa frente al síndrome del burnout docente.

Para mejorar la comprensión del problema se clasifican y ordenan los hallazgos en distintas dimensiones o categorías temáticas de la gestión educativa ante el síndrome del burnout docente. Las categorías son las siguientes:

Políticas de Gestión de Recursos y Condiciones Laborales

Desde el marco de la Teoría de las Demandas-Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2013), el burnout surge de un desequilibrio sostenido entre las altas demandas del puesto de trabajo y los escasos recursos disponibles para enfrentarlas. Esta categoría analiza cómo las políticas de

gestión escolar configuran dicho desequilibrio en el contexto docente.

En este sentido, Patiño Rodríguez (2024) describe que la sobrecarga de trabajo, los recursos limitados, la falta de apoyos y la burocracia educativa son condiciones que enfrentan los docentes y que terminan afectando los resultados de enseñanza. La burocracia educativa, en particular, consume tiempo que podría dedicarse a la preparación de clases y al apoyo a los estudiantes, generando un desgaste emocional que limita la efectividad pedagógica.

De manera complementaria, Gantiva et al. (2010) señalan que la pérdida de recursos emocionales ocasionada por el exceso de tareas, el número elevado de alumnos, la presión temporal, la escasez de profesorado de apoyo, la inadecuación de horarios y la excesiva burocracia interaccionan con los recursos individuales del docente, impactando de manera negativa en su salud.

En la misma línea, Dinamarca-Aravena (2024) explica que la carencia de espacios adecuados, la estandarización del tiempo y la insuficiencia de recursos generan desgaste en los profesionales. La autora enfatiza que la formalización de condiciones laborales puede contribuir a la retención del personal, pero que las tensiones evidencian la urgencia de gestionar los recursos de manera más equitativa y digna.

Por lo que Pita-Torres (2020) afirma que las políticas educativas deben construirse bajo el principio de transversalidad, tomando en cuenta diversos elementos que garanticen una educación de calidad capaz de responder a problemáticas sociales. Advierte, además, que la gestión educativa requiere articular de manera adecuada la formulación e implementación de políticas para evitar incoherencias que puedan repercutir en el trabajo docente.

En el plano de los recursos pedagógicos, Vargas Murillo (2017) plantea

que las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) pueden mitigar el burnout siempre y cuando se integren como apoyo pedagógico y no como una carga adicional, siendo necesario acompañarlas de procesos de formación docente y acceso equitativo. En la misma dirección, Zoila-Adelina (2023) evidencia que solo el 42.22% de los estudiantes participan activamente en clases, lo que refleja cómo la falta de recursos didácticos afecta la motivación docente y contribuye a su desgaste.

En contraparte, Vicente de Vera García y Gabari Gambarte (2019) identifican que solo el 1.20% de los docentes reporta burnout. Sin embargo, los niveles elevados de agotamiento y cinismo sugieren que existe una posible subdeclaración o la presencia de factores protectores que no se han considerado. Esto revela que, aunque algunos datos minimicen el impacto, la problemática de fondo sigue presente y exige fortalecer las

políticas de gestión de recursos y condiciones laborales para garantizar el bienestar del profesorado.

Cultura Organizacional y Autonomía Profesional

Stand Together (2024) afirma que los educadores necesitan autonomía para alejarse de la enseñanza estandarizada y poder usar métodos que se adapten mejor a las necesidades de sus estudiantes. Esta autonomía no solo implica libertad pedagógica, sino también compensación justa y cargas de trabajo manejables. En la misma dirección, Education Walkthrough (2024) advierte que la falta de autonomía sobre el currículo o las decisiones en el aula genera frustración e impotencia en los docentes, ya que muchos deben seguir planes rígidos o métodos en los que no creen, lo que contribuye directamente al desgaste profesional.

En este contexto, Ingersoll (2003) describe que la creciente estandarización ha

erosionado la autonomía docente, contribuyendo a la desprofesionalización y alienación del profesorado. De manera complementaria, Hargreaves y Fullan (2012) plantean que la autonomía sin colaboración conduce al individualismo, mientras que la colaboración sin autonomía desemboca en conformidad; por lo tanto, sostienen que el equilibrio entre ambas dimensiones es clave para construir un capital profesional sólido.

Por lo que Park University (2025) enfatiza la importancia de la inteligencia emocional en los líderes educativos, dado que esta habilidad les permite construir relaciones sólidas, resolver conflictos y fomentar culturas escolares positivas. Una gestión organizacional basada en inteligencia emocional fortalece la eficacia colectiva docente y el rendimiento estudiantil. Asimismo, Deloitte Center for Government Insights (2025) señala que la centralización de decisiones y la transparencia financiera pueden ser necesarias en instituciones con

exceso de programas académicos y administrativos, aunque ello también puede limitar la autonomía departamental.

En contraparte, la OECD (2025) advierte que la polarización social y la fragmentación mediática reducen la exposición a perspectivas diversas dentro de las escuelas, lo que debilita la confianza y dificulta la construcción de culturas colaborativas. En la práctica, Rodríguez Ramírez, Guevara Araiza y Viramontes Anaya (2017) identifican que muchos docentes muestran molestia hacia la institución debido a las condiciones laborales y a la presión diaria, lo que genera estrés, crisis psicológicas y falta de motivación. Esta situación repercute en la calidad educativa, evidenciada en un menor interés hacia los alumnos y actitudes negativas hacia los compañeros de trabajo.

Por otra parte, Félix, Flores, Peñuelas y Santoyo (2025) encontraron que, aunque la mayoría de los docentes no experimenta

niveles elevados de burnout, una proporción significativa presenta agotamiento emocional y falta de realización personal, situación vinculada a los tipos de contratación y a la participación en codiseños curriculares. Pérez-Salas et. Al. (2025) complementan este hallazgo al evidenciar que el compromiso escolar percibido incide en el burnout, mediado por el enfado y moderado por la calidad de la relación docente-estudiante. Un ambiente de apoyo, señalan, reduce la despersonalización y el desgaste docente.

En contraste, Retamozo Ávalos et al. (2024) sostienen que la mayoría de los educadores mantienen un alto desempeño incluso bajo condiciones estresantes, destacando la adaptabilidad y el cumplimiento de funciones como elementos esenciales para sostener la calidad educativa. Finalmente, UTH Florida University (2025) plantea que la agilidad organizacional implica romper con las estructuras jerárquicas tradicionales y apostar por

modelos centrados en equipos autónomos, lo que demanda líderes con habilidades de negociación, resiliencia y pensamiento sistémico.

Mecanismos de Apoyo Emocional y Desarrollo Profesional

Ayllón Gómez et al. (2025) señalan que los talleres de fortalecimiento docente centrados en autoestima, toma de decisiones y resolución de conflictos reducen significativamente los niveles de agotamiento emocional y despersonalización en docentes ecuatorianos. De manera complementaria, Buk (2025) sostiene que implementar programas de reconocimiento formal y promover el feedback positivo puede disminuir hasta en un 19% los niveles de burnout frecuente, subrayando la importancia de una cultura institucional basada en el reconocimiento.

Por lo que Education Walkthrough (2024) propone la incorporación de prácticas como la meditación o ejercicios de

respiración profunda para ayudar a controlar el estrés y mejorar la regulación emocional de los docentes. Sin embargo, Critería (2025) advierte que estas estrategias de autocuidado son insuficientes si no se acompañan de cambios organizacionales, recordando que el 32% de los docentes argentinos reporta cansancio extremo persistente a pesar de aplicar técnicas individuales. En la misma línea, DevlinPeck (2023) confirma que solo un 9% de los docentes experimenta alivio duradero con estrategias individuales cuando no existe apoyo institucional, lo que evidencia la necesidad de transformaciones sistémicas.

En este sentido, Research.com (2024) destaca que el Maslach Burnout Inventory (MBI) continúa siendo el instrumento estándar para medir el burnout, aunque nuevas herramientas como el BAT permiten evaluar dimensiones cognitivas y emocionales de manera más amplia,

ampliando las posibilidades de diagnóstico y prevención.

En un plano más amplio, UNESCO (2023) enfatiza que mejorar los salarios, las condiciones de trabajo e invertir en la educación influye directamente en el bienestar y la motivación de los docentes. Asimismo, resalta que los estudiantes que reciben educación de calidad tienen más probabilidades de disfrutar de buena salud, y viceversa: aquellos que gozan de buena salud están en mejores condiciones de aprender y completar su formación académica.

Desde una perspectiva psicológica, *Psicología y Mente* (2023) recuerda que, de acuerdo con la pirámide de Maslow, las personas solo se preocupan por necesidades vinculadas a la autorrealización cuando tienen garantizadas condiciones básicas como un empleo estable, seguridad alimentaria y relaciones de aceptación. En esta línea, Guynn y Grange (2022) afirman que la autorrealización se alcanza cuando una

persona elimina sistemáticamente las incongruencias entre su pensamiento y su comportamiento, vinculando este proceso con el bienestar integral del docente.

Finalmente, revistas académicas de prestigio como *Educational Psychology Review* (2025) y *Teaching and Teacher Education* (2025) destacan la necesidad de situar la investigación en una perspectiva global, con amplitud y profundidad suficientes para abordar problemas significativos y ofrecer propuestas de solución que tengan impacto internacional.

Diseño de Roles y Cargas Laborales

El Burnout docente también se genera por la manera en que se desempeñan las labores o roles en las que no se está especializado o preparado, esto también genera un aumento en el estrés.

Realizar varios roles en su mayoría los docentes no solo realizan un rol pedagógico también realizan un rol investigativo y uno administrativo estas

funciones según un estudio de universidades los docentes sufren estrés más en las actividades administrativas que en las pedagógicas, el 38% del tiempo el docente se dedica más a reuniones papeleo y asuntos no pedagógicos (OECD TALIS,2018).

Enseñar fuera de la especialidad, en Latinoamérica un gran porcentaje de docentes están laborando en asignaturas que no son sus especialidad y eso también es una causa importante sobre el agotamiento del docente a enseñar algo en lo que no está especializado según estudios del Grupo De Trabajo Internacional Sobre Docentes Banco Interamericano De Desarrollo, Un gran porcentaje cercano en algunos países al 50% e incluso en algunos superando el 50% de los docentes están enseñando en materias en las que no están certificados ni especializados (TTF & BID, 2020)

Impacto en la Equidad Educativa y el Clima Escolar

El Burnout docente tiene en si una o más causas principales y como toda causa tiene consecuencias, se presenta entonces efectos del burnout docente en la equidad de la educación y en el clima escolar.

En este caso los primeros en sentir los cambios que genera el estrés o agotamiento en los docentes son los estudiantes lo que da como resultado desigualdades en el aula y afectaciones en el clima escolar.

Según datos obtenidos de la OECD (2019), las escuelas donde se presentan altos niveles de Burnout docente tienen:

- Una disminución de alrededor del 20% en la participación en clases.
- Al menos 3 veces más conflictos entre estudiantes.

Un estudio del MINEDUC (2020) en Chile determino que:

- Alrededor del 45% de los maestros que presentan Burnout reportan aumento en la violencia escolar

- La falta de energía y el estrés del docente afectado influye y reduce su capacidad para mediar los conflictos
- En México, el INEE (2019) relaciono el Burnout docente con:
- 15% más de deserción escolar en las secundarias públicas.

Pero la pregunta principal puede ser ¿Por qué pasa esto? Y es por los siguientes motivos, Profesores desmotivados y estresados presentan menos paciencia y creatividad en algunas situaciones.

Hacia una Gestión Preventiva: Estrategias Antidesgaste

El síndrome de Burnout en el docente no es solo un problema individual, sino que este involucra a todo aquello que le rodea y pues las soluciones no solo deben ser para el docente deben ser para todo aquello que representa. A continuación, se presenta estrategias antidesgaste basados en estudios recientes y experiencias, para así tener un

mejor control sobre los seres vivos y evitar estresarse:

a) Una detección Temprana:

Identificando el Riesgo:

El Burnout se presenta en los siguientes síntomas: despersonalización, baja realización personal, agotamiento emocional. Según estudios en Ecuador 29% de docentes presentan cansancio emocional significativo 17% despersonalización con los estudiantes 15% muestra baja realización personal

b) Estrategias Individuales

Autocuidado: Los docentes deben priorizar su salud física y mental y también priorizar un descanso, en este caso, dormir bien hacer ejercicio y mantener una buena alimentación son acciones muy importantes y necesarias

c) Gestión de Límites:

Aprender a tener un límite de lo laboral con la vida

cotidiana, evitar correos trabajo papeleo fuera del horario laboral es una buena estrategia y evitar tareas extracurriculares.

d) Estrategias en la institución: En los centros educativos o en todos los sitios de trabajo se deberían crear estrategias que eviten el desgaste emocional o el estrés como, por ejemplo: delegar una buena parte de las tareas administrativas a algún docente sin cargo en aulas, espacios de descanso y relajación para cada docente, talleres prácticos que busquen evitar o reducir el estrés en los docentes, evitar la sobrecarga de actividades extracurriculares, etc.

e) Nuevas estrategias en el sistema: Establecer un límite en los horarios laborales de cada docente en especialmente a aquellos que tienen sobre sueldo.

Estas estrategias son buenas opciones, pero una de las más importantes es un entorno educativo saludable y que evite en su mayoría la generación de estrés.

Propuestas para una Gestión Escolar Saludable

El objetivo de reducir el estrés o burnout docente tiene dos principales resultados que se esperarían lograr que fuesen una mejora en la salud y bienestar emocional del docente y que esto se vea reflejado en una educación de calidad para los estudiantes a continuación se presentan algunas propuestas para poder implementar y reducir significativamente los casos de burnout docente.

- **Mejora de espacios físicos:** según la UNESCO: el 56% de los docentes de Latinoamérica trabaja en escuelas con infraestructura inadecuada, mala iluminación, ventilación, sin áreas de descanso (UNESCO, 2022); El tener áreas verdes o zonas con buena luz o

un área de descanso puede mejorar significativamente en reducir la generación de estrés docente.

- **Una escuela que es de todos:** según un estudio las escuelas que involucran a familias e instituciones locales en gestiones operativas reducen la carga docente en un promedio de 15 horas mensuales (Estudio BID en 200 colegios, 2023), la creación de comités de padres de familia que apoyen en diferentes designaciones resultaría de mucha utilidad en los centros educativos.
- **Innovación y apoyo en la tecnología:** El uso de las tecnologías y herramientas digitales pueden ahorrar tiempo estrés y cotidianidad en las labores docentes, aproximadamente el 74% del estrés docente proviene de actividades repetitivas que podrían mejorarse con el uso de herramientas.

III. DISCUSIÓN

El análisis crítico de la literatura ha desvelado la compleja relación entre las prácticas de la gestión escolar y el bienestar psicosocial docente. El presente capítulo tiene como fin interpretar estos hallazgos, el foco del análisis reside en dilucidar los mecanismos a través de los cuales las políticas, culturas y prácticas administrativas impactan sobre el bienestar docente, lo que configura escenarios de desgaste laboral, o, por el contrario de promoción de la salud laboral.

Los hallazgos confirman de manera contundente que las condiciones laborales precarias (como lo son la sobrecarga administrativa, excesiva burocracia y recursos insuficientes) son factores clave en la aparición del burnout (Patiño Rodríguez, 2024; Díaz et al., 2010; Dinamarca-Aravena, 2024). Esto se alinea firmemente con la teoría de las Demandas-Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2013), la cual plantea

que la existencia de un desequilibrio entre las exigencias del entorno laboral y los recursos de los cuales dispone el docente puede resultar en agotamiento emocional y despersonalización.

No obstante, surge una aparente contradicción con el estudio de Vicente de Vera García y Gabari Gambarte (2019), quienes reportan una prevalencia de burnout de apenas 1.20%. Esta divergencia no desacredita la problemática general, sino que sugiere la posible influencia de factores contextuales protectores no considerado (como un fuerte apoyo social o un liderazgo particularmente eficaz) así como limitaciones metodológicas, entre ellas la subdeclaración, algo común en entornos en donde el estrés laboral es un fenómeno normalizado. Esta discrepancia subraya la necesidad de emplear metodologías mixtas que capturen la complejidad del fenómeno más allá de las mediciones autoadministradas.

La revisión de la literatura muestra un consenso claro: la pérdida progresiva de autonomía profesional y la creciente estandarización de las prácticas docentes son fuentes significativas de malestar y desgaste emocional entre los educadores (Stand Together, 2024; Education Walkthrough, 2024; Ingersoll, 2003). Este hallazgo respalda las advertencias de autores como Hargreaves y Fullan (2012) sobre el riesgo de la "desprofesionalización" en el ámbito educativo, y refuerza la idea de que mantener un balance entre la autonomía individual y la colaboración colectiva es fundamental para construir capital profesional.

No obstante, los datos presentados por Retamozo Ávalos et al. (2024), que indican un alto desempeño docente incluso en condiciones adversas, aportan una visión más matizada. Estos resultados apuntan a la existencia de mecanismos de resiliencia y adaptabilidad personal que podrían estar funcionando como factores protectores, lo

cual evidencia una dimensión poco explorada en los estudios sobre el burnout y que representa una brecha significativa en la literatura actual. Por otro lado, la propuesta de UTH Florida University (2025) sobre agilidad organizacional y equipos autónomos señala una tendencia emergente hacia modelos administrativos innovadores que podrían ofrecer posibles soluciones a estos desafíos, aunque su viabilidad en contextos educativos tradicionales aún requiere mayor análisis.

La literatura revisada es clara en señalar que las estrategias individuales de autocuidado, por sí solas, resultan ineficientes si no se acompañan de un respaldo institucional sólido y de transformaciones organizacionales profundas (Criteria, 2025; DevlinPeck, 2023). Esta observación constituye una crítica crucial a la tendencia de abordar un problema estructural desde una perspectiva meramente psicológica. Los hallazgos de Buk (2025) y

Ayllón Gómez et al. (2025) sobre la efectividad de los programas de reconocimiento y desarrollo de competencias socioemocionales apuntan a un camino prometedor, pero su éxito parece depender de una implementación sostenida y sistémica, no de iniciativas aisladas.

La referencia a la pirámide de Maslow (Psicología y Mente, 2023) y a la UNESCO (2023) proporciona un marco teórico sólido para interpretar estos hallazgos: es ingenuo esperar que un docente se preocupe por su autorrealización o por implementar complejas estrategias pedagógicas si sus necesidades básicas de empleo estable, condiciones dignas y apoyo emocional no están garantizadas.

Los datos de la OECD TALIS (2018) y el TTF & BID (2020) son inequívocos: la asignación de roles múltiples (pedagógicos, administrativos, investigativos) y la enseñanza fuera de la especialidad son factores críticos de estrés. Esto contradice

directamente los discursos contemporáneos que promueven la "flexibilidad laboral" como un valor positivo en la docencia, revelando en su lugar una disfunción organizacional donde la falta de personal especializado y la mala gestión de cargas recaen sobre el individuo. Este hallazgo cuestiona la viabilidad de los modelos actuales de gestión escolar y exige una redefinición de los roles docentes.

Los hallazgos de la OECD (2019), MINEDUC (2020) e INEE (2019) establecen un vínculo causal claro entre el burnout docente y el deterioro de la equidad educativa y el clima escolar. Esto confirma la hipótesis central de que el bienestar docente no es un tema meramente individual, sino un determinante clave de la calidad educativa. Un docente agotado tiene menos recursos cognitivos y emocionales para mediar conflictos, personalizar la enseñanza y mantener altas expectativas sobre todos los estudiantes, lo que perpetúa y amplía las

desigualdades en el aula. Este es quizá uno de los hallazgos más críticos, pues vincula la gestión administrativa directamente con los resultados educativos.

Se identifica una clara tendencia en la literatura a superar el enfoque remedial e individualista para abogar por una gestión preventiva y sistémica del burnout (UNESCO, 2023). Las estrategias propuestas, desde la detección temprana hasta la designación de tareas y la limitación de horarios, apuntan a una reingeniería de los procesos escolares. Sin embargo, un vacío evidente es la casi total ausencia de evaluaciones de impacto sobre la efectividad de estas estrategias a medio y largo plazo. La literatura señala el "qué" se debería hacer, pero ofrece pocas evidencias robustas sobre el "cómo" implementarlo efectivamente en contextos con restricciones presupuestarias y de recursos humanos, particularmente en América Latina.

IV. CONCLUSIONES

Desde la revisión crítica de la literatura, con el objetivo de conocer cómo influyen las prácticas administrativas en el síndrome de burnout en docentes, se desprenden las siguientes conclusiones que resumen los principales hallazgos de la investigación y abren perspectivas para la gestión educativa:

1. El burnout docente es un síndrome de naturaleza principalmente organizacional, provocado por prácticas administrativas negativas que dan lugar a condiciones laborales precarias, sobrecarga burocrática, pérdida de autonomía profesional y polisemia funcional. Su prevención eficaz exige un abordaje sistémico que vaya más allá de intervenciones aisladas.
2. Está ampliamente reconocido en la literatura que la escasez de recursos, la sobreestandarización y la burocratización afectan

negativamente al bienestar del profesorado. Sin embargo, existen discrepancias en la forma de medir su prevalencia, lo que indica la existencia de factores contextuales protectores no identificados o problemas metodológicos como la infradeclaración, por lo que se requieren metodologías mixtas de investigación.

3. Entre las estrategias de gestión más eficaces para evitar el desgaste profesional se encuentran: los programas institucionales de reconocimiento y apoyo emocional, la redistribución del trabajo administrativo, la promoción de la autonomía profesional en un contexto colaborativo y la inversión en infraestructura y recursos para dignificar el espacio de trabajo.
4. La orientación hacia una gestión escolar preventiva es la tendencia más

fuerte que se reconoce. Esto implica pasar de un modelo remedial enfocado en la resiliencia individual del profesor a uno estructural que privilegie la reingeniería de procesos organizacionales para crear ambientes escolares saludables.

5. Se detectan lagunas importantes en la literatura, especialmente en cuanto a: estudios longitudinales que analicen el efecto a largo plazo de las estrategias preventivas, investigaciones aplicadas en contextos educativos con pocos recursos y el análisis de los factores de resiliencia organizacional en escuelas que logran prevenir el burnout.
6. Las políticas educativas y los programas de formación para la gestión escolar deben integrar de manera urgente y sistemática el bienestar docente como un indicador

de calidad educativa. Esto asegura que los futuros gestores educativos tengan las habilidades para crear estructuras organizacionales que cuiden la salud psicosocial de los educadores.

V. RECOMENDACIONES

Al Ministerio de Educación:

Diseñar e implementar políticas de gestión escolar que prioricen explícitamente el bienestar docente como un indicador de calidad educativa, estableciendo lineamientos claros para reducir la carga burocrática y administrativa que recae sobre los profesores.

Incluir en los programas de formación continua módulos obligatorios sobre salud laboral, gestión del estrés y prevención del burnout, desde una perspectiva organizacional y no solo individual.

Asignar partidas presupuestarias específicas para la mejora de la infraestructura escolar (áreas de descanso,

iluminación, ventilación) en los centros educativos públicos, reconociendo su impacto directo en el clima laboral.

A los Directores y Equipos de Gestión Escolar:

Implementar auditorías internas de carga laboral para redistribuir de manera equitativa las tareas administrativas y evitar la multiplicidad de roles que alejan al docente de su función pedagógica central.

Fomentar una cultura de reconocimiento y apoyo emocional institucional, mediante programas sistemáticos de feedback positivo, mentorías entre pares y espacios de diálogo donde el docente pueda expresar sus necesidades.

A los Docentes:

Establecer límites claros entre la vida laboral y personal, evitando la disponibilidad constante fuera del horario lectivo para correos electrónicos y tareas administrativas, como estrategia clave de autoprotección.

Participar de forma activa y colectiva en la negociación con la gestión escolar para comunicar las cargas excesivas y abogar por condiciones laborales más dignas y saludables.

Priorizar el autocuidado y la salud mental sin estigmatización, utilizando los recursos de apoyo disponibles.

A Futuros Investigadores:

Realizar estudios de caso y investigación-acción en centros educativos específicos para evaluar el impacto concreto de las estrategias de gestión preventiva propuestas en esta investigación.

Profundizar en la exploración de factores de resiliencia organizacional, identificando las prácticas de gestión de aquellas escuelas que, a pesar de contextos adversos, logran mantener bajos niveles de burnout entre su personal.

Generar evidencia sobre la viabilidad y efectividad de estas recomendaciones en

contextos rurales y con alta vulnerabilidad socioeconómica, donde la escasez de recursos puede presentar desafíos adicionales.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayllón Gómez, P. I., Villacís Yépez, K. V., & Castro Morales, G. V. (2025). Síndrome de Burnout y Clima Organizacional en el Ámbito Educativo: Talleres de Fortalecimiento Docente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *9*(2), 3110-3124.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Estrategias de corresponsabilidad comunitaria para la gestión escolar en América Latina*.
- Bardin, L. (1996). Análisis de contenido (César Suárez, trad.). Madrid: Ed. Akal.
- Buk (2025). Estudio Burnout laboral 2025 Buk: Las nuevas cifras que conectan bienestar con productividad en Latinoamérica.
- Comfama (2023). *¿Cómo detectar y prevenir el burnout en docentes?*
- Criteria.com.ar (2025). *Burnout en Argentina 2024: Estadísticas, síntomas y estrategias para prevenirlo en 2025*.
- Delgado Ramírez, J., Valarezo Castro, J., Acosta Yela, M., & Samaniego Ocampo, R. (2021). Educación Inclusiva y TIC: Tecnologías de Apoyo para Personas con Discapacidad Sensorial. *Revista Educación y Tecnología*, *11*(1), 146-153.
- Deloitte Center for Government Insights. (2025). *2025 Higher education trends: A look at the challenges and opportunities shaping America's higher education sector*. Deloitte United States. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/2025-us-higher-education-trends.html>
- DevlinPeck.com (2023). *Teacher Burnout Statistics: Causes, Impacts, and Solutions*.

- Dinamarca-Aravena, K. A. (2024). Condiciones laborales de profesionales asistentes de la educación que se desempeñan en Programas de Integración Escolar en Chile: Un estudio de métodos mixtos. *Revista Chilena De Fonoaudiología*, *23*, pp. 1–14. <https://doi.org/10.5354/0719-4692.2024.68552>
- Eco, U. (2014). *Cómo se hace una tesis*. Gedisa editorial.
- Educational Psychology Review (2025). *Learning Styles, Preferences, or Strategies? An Explanation for the Resurgence of Styles Across Many Meta-analyses*, 37(31).
- Education Walkthrough. (2024). *El burnout docente: Causas, síntomas y estrategias de prevención*. <https://educationwalkthrough.com/es/teacher-burnout/>
- Education Walkthrough (2024). *Burnout docente: Causas, estadísticas y soluciones [Guía definitiva]*.
- Félix, M. E., Flores, R. G. E., Peñuelas, S. A. P., & Santoyo, A. D. C. V. (2025). El Síndrome de Burnout en profesores de las Escuelas Normales de Sonora México. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Gantiva Díaz, C. A., Jaimes Tabares, S., & Villa Orozco, M. C. (2010). Síndrome de Burnout y estrategias de afrontamiento en docentes de primaria y bachillerato. *Psicología desde el Caribe*, (26), 36-50.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and
- Guynn, M., & Grange, A. (2022). El Arte De La Realización. *Curiosity: Interdisciplinary Journal of Research and Innovation*, *3*. <https://doi.org/10.36898/001c.39673>
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*.

- Ingersoll, R. M. (2003). *Who Controls Teachers' Work? Power and Accountability in America's Schools*.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2001). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A.
- Manzano, A. (2020). *Síndrome de burnout en docentes de una Unidad Educativa, Ecuador*. Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- OECD (2025), *Trends Shaping Education 2025*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ee6587fd-en>.
- Park University. (2025, 14 de febrero). *The future of leadership in education: 8 trends to watch in 2025*. Blog de Park University.
- Patiño Rodríguez, H. (2024, 6 de mayo). *Malas condiciones laborales de docentes afectan el aprendizaje del estudiantado* [Comunicado de prensa]. Universidad Iberoamericana.
- Pérez-Salas, C., Zañartu, I., Chávez-Castillo, Y., & Rodríguez-Díaz, V. (2025). Impacto del compromiso escolar percibido en el burnout docente: el rol mediador del enfado y el papel moderador de la relación docente-estudiante. *Revista Española de Pedagogía*, *83*(291), 417-435.
- Pita-Torres, B. (2020). Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139-152.
- Psicología y Mente (2023). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de necesidades humanas*. <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

- Research.com (2024). *Teacher Burnout: Challenges in K-12 and Higher Education*.
- Retamozo Ávalos, A., Astocondor Gonzales, C., Juárez Tamayo, N., & Ramos Cevallos, M. (2024). Perspectivas actuales sobre el estrés y su relación con el desempeño docente: una revisión sistemática. *Mendive. Revista de Educación*, *22*(2).
- Rodríguez Ramírez, J. A., Guevara Araiza, A., & Viramontes Anaya, E. (2017). Síndrome de burnout en docentes. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 8(14), 45-67.
- Stand Together. (2024). *Trends in education to watch*. <https://standtogether.org/stories/education/trends-in-education-to-watch>
- Teaching and Teacher Education* (2025) <https://www.sciencedirect.com/journal/teaching-and-teacher-education>
- UNESCO (2023). *Salud y educación*.
- UNESCO (2023). *Informe mundial sobre los docentes: lo que debes saber*.
- UTH Florida University. (2025). *10 tendencias en gestión de recursos humanos para 2025*. <https://www.uthflorida.us/10-tendencias-en-gestion-de-recursos-humanos/>
- Vargas Murillo, Gabino. (2017). Recursos educativos didácticos en el proceso enseñanza aprendizaje. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, *58*(1), 68-74.
- Vicente de Vera García, M. I., & Gabari Gambarte, M. I. (2019). Niveles de "burnout" en docentes de Secundaria: un estudio descriptivo analítico.
- Zoila-Adelina, N. V. (2023). Los recursos didácticos como apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. *MQRInvestigar*, *7*(3), 4078–4105. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.3.2023.4078-4105>