

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE GUAPILES

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración
Educativa.

**Incidencia del Estrés Laboral Docente en Relación con la Gestión Directiva:
estudio comparativo en tres instituciones educativas de la provincia de Limón
durante el año 2025**

Institución educativa escuela Los Lirios, Cultivez y Germania circuito escolar 02,04,06 y

Dirección Regional de Enseñanza Limón, periodo de ejecución, año 2025

Proponente:

Yuridia Padilla Gómez

Siquirres, octubre, año 2025.

Resumen.

El presente estudio analiza la incidencia del estrés laboral docente en relación con la gestión directiva en tres instituciones educativas públicas de la provincia de Limón, Costa Rica, durante el año 2025. Desde un enfoque cualitativo y mediante un diseño descriptivo, se aplicó un cuestionario abierto a catorce docentes seleccionadas por conveniencia, con el fin de explorar sus percepciones y experiencias sobre las condiciones laborales, el clima organizacional y el estilo de liderazgo directivo. Los resultados evidencian que la gestión directiva influye de manera directa en los niveles de estrés laboral docente, actuando como un factor que puede intensificar o mitigar el malestar emocional. Se identificaron factores institucionales como la mala organización, el trato autoritario y la sobrecarga laboral como causas frecuentes del estrés. Asimismo, se observaron manifestaciones físicas, emocionales y laborales asociadas al agotamiento crónico. Las participantes señalaron la necesidad de un acompañamiento directivo más humano, empático y participativo. Se concluye que el fortalecimiento del liderazgo escolar y la implementación de políticas de bienestar docente son fundamentales para mejorar el clima laboral y reducir los niveles de estrés en el contexto educativo costarricense.

Palabras clave: estrés laboral docente, gestión directiva, liderazgo escolar, bienestar docente, clima organizacional.

Abstract.

This study analyzes the impact of teacher work-related stress in relation to school management in three public educational institutions located in the province of Limón, Costa Rica, during 2025. Based on a qualitative and descriptive approach, an open-ended questionnaire was applied to fourteen teachers selected through convenience sampling. The objective was to explore their perceptions and experiences regarding work conditions, organizational climate, and leadership styles. The results show that school management directly influences teacher stress levels, functioning either as a mitigating or aggravating factor. Institutional issues such as poor administrative organization, authoritarian leadership, and excessive workload were frequently identified as sources of stress. Physical, emotional, and professional symptoms of chronic exhaustion were reported. The participants expressed the need for more empathetic, supportive, and participatory leadership. The study concludes that strengthening school leadership and implementing policies focused on teacher well-being are essential strategies to improve the work environment and reduce stress levels within Costa Rican educational contexts.

Keywords: teacher stress, school management, educational leadership, teacher well-being, organizational climate.

¹Yuridia Padilla Gómez: Actualmente laboro como profesora de I y II ciclo en la escuela Germania de Siquirres de Limón. Cuento con 4 años de experiencia docente. E-mail: yuripg0191@gmail.com

Antecedentes

El estrés laboral docente constituye una problemática creciente en los sistemas educativos contemporáneos, debido a su impacto tanto en la salud emocional del profesorado como en el rendimiento institucional. Kyriacou (2011) define este fenómeno como “una respuesta negativa emocional acompañada por sentimientos de tensión y ansiedad” (p. 38), originada por exigencias laborales que superan la capacidad de respuesta del docente. Este tipo de estrés puede desencadenar consecuencias como agotamiento físico y mental, desmotivación, ausentismo y reducción en la calidad del proceso de enseñanza. Su estudio se vuelve indispensable para garantizar condiciones laborales óptimas en el ámbito educativo.

En América Latina, el ejercicio de la docencia se ha complejizado por factores estructurales y sociales que incrementan las presiones cotidianas del trabajo. Según Esteve (2018), los docentes enfrentan una sobrecarga administrativa, escasos recursos institucionales y demandas que no siempre van acompañadas de apoyo profesional adecuado (p. 74). A ello se suman condiciones de inseguridad laboral, ambigüedad en las funciones y expectativas institucionales poco claras. Estas situaciones generan una sensación de desborde emocional que puede deteriorar la salud ocupacional y afectar la interacción pedagógica en el aula.

En el contexto costarricense, investigaciones recientes evidencian un aumento sostenido del estrés laboral docente, especialmente por la multiplicidad de funciones asignadas y las exigencias institucionales. González y Saborío (2020) indican que la presión constante, la escasa participación en la toma de decisiones y la falta de acompañamiento profesional provocan un desgaste emocional significativo en los educadores (p. 112). Esta situación es más compleja en zonas con condiciones socioculturales particulares, como la provincia de Limón, donde se

enfrentan desafíos adicionales relacionados con el entorno comunitario, los recursos limitados y la diversidad estudiantil.

En dichas instituciones educativas, uno de los factores que puede influir en la presencia o mitigación del estrés laboral docente es la gestión directiva. La forma en que la dirección escolar organiza, lidera y comunica sus decisiones impacta directamente en el clima organizacional y el bienestar emocional del personal docente. La aplicación de estilos de liderazgo adecuados, una comunicación efectiva y la implementación de políticas de apoyo pueden contribuir a reducir los niveles de estrés. Por el contrario, una gestión autoritaria, desorganizada o indiferente puede incrementar la tensión en el ambiente escolar, generando consecuencias negativas para la comunidad educativa.

La presente investigación se enmarca en la línea de estudio sobre gestión educativa y clima organizacional, específicamente en la sublínea de bienestar docente y salud ocupacional, conforme a los lineamientos de la Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL). Este trabajo busca analizar la relación entre la gestión directiva y el estrés laboral docente en centros educativos seleccionados de la provincia de Limón. El objetivo es comprender cómo las prácticas de liderazgo influyen en el entorno emocional del profesorado y generar propuestas que contribuyan a mejorar su calidad de vida laboral.

Este tema surge de la observación constante en el ámbito escolar del vínculo entre el estilo de liderazgo de la dirección institucional y los niveles de tensión percibidos por los docentes. La investigación pretende ofrecer aportes significativos para el fortalecimiento de la gestión directiva, basados en la identificación de factores organizacionales que inciden en el bienestar emocional del personal. De igual manera, se espera generar recomendaciones prácticas que promuevan ambientes

escolares más saludables, eficientes y colaborativos, en beneficio del proceso educativo en su conjunto.

A partir de lo anterior, se plantean las siguientes interrogantes de investigación: ¿Cuáles son los principales factores institucionales y organizacionales que están influyendo en el estrés laboral docente dentro de las instituciones seleccionadas de la provincia de Limón? ¿Cómo perciben las docentes el rol y las prácticas de la gestión directiva en relación con el incremento o disminución de sus niveles de estrés laboral? ¿De qué manera la gestión directiva puede incidir en el bienestar emocional, el clima laboral y las condiciones de trabajo del personal docente? ¿Qué acciones, políticas o estrategias podrían implementarse desde la dirección para mitigar el estrés laboral docente y fortalecer el ambiente institucional?

Planteamiento del Problema

En el contexto educativo actual, el estrés laboral docente se ha convertido en una problemática de creciente interés, especialmente por sus repercusiones en el bienestar emocional del profesorado y en el desempeño institucional. Diversos estudios han evidenciado que factores como la sobrecarga laboral, la ambigüedad en las funciones asignadas y la falta de acompañamiento profesional inciden directamente en la salud ocupacional del personal docente.

En Costa Rica, y particularmente en la provincia de Limón, estas condiciones se ven agravadas por entornos institucionales con recursos limitados, alta diversidad estudiantil y múltiples exigencias administrativas que generan un desgaste emocional sostenido. En este escenario, la gestión directiva adquiere un papel fundamental, ya que sus prácticas de liderazgo, comunicación y toma de decisiones pueden actuar como factores protectores o detonantes del estrés docente. Sin embargo, a pesar de la relevancia de esta relación, existe escasa evidencia empírica que analice de manera sistemática cómo incide la gestión directiva en los niveles de estrés

laboral del profesorado. Lo anterior justifica la necesidad de investigar dicha relación con el fin de comprender su dinámica y generar estrategias institucionales orientadas al mejoramiento del clima laboral y el bienestar del personal docente.

Es por lo anterior que se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál es la incidencia del estrés laboral docente en relación con la gestión directiva en tres instituciones educativas de la provincia de Limón durante el año 2025?

Objetivo General

Analizar la incidencia del estrés laboral docente en relación con la gestión directiva en tres instituciones educativas de la provincia de Limón durante el año 2025.

Objetivos Específicos

1. Identificar los factores institucionales y organizacionales que contribuyen al estrés laboral docente en las instituciones seleccionadas.
2. Examinar las percepciones de las docentes sobre el rol y las prácticas de la gestión directiva en relación con sus niveles de estrés laboral.

Referencial teórico

El modelo de afrontamiento del estrés propuesto por Lazarus y Folkman (1984) constituye una base teórica fundamental para comprender la naturaleza del estrés en contextos laborales complejos como el educativo. Según estos autores, el estrés “se genera cuando las demandas del entorno superan los recursos personales o institucionales disponibles, lo que provoca reacciones emocionales negativas, como ansiedad, frustración o agotamiento” (p. 142). Este modelo resalta la importancia de los procesos de evaluación cognitiva y de las estrategias de afrontamiento, ya que las personas interpretan y responden al estrés de forma diferente, dependiendo de las

condiciones externas e internas que enfrentan. Aplicado al ámbito docente, este enfoque permite comprender cómo los educadores procesan y responden ante las exigencias institucionales que perciben como desbordantes.

En esta misma línea, Kyriacou (2011) aporta un enfoque específico al contexto educativo al señalar que “el estrés laboral docente se vincula estrechamente con factores estructurales y organizacionales, como la sobrecarga administrativa, la presión por resultados, la falta de recursos y un clima institucional poco favorable” (p. 40). El autor sostiene que, cuando estos factores no se abordan adecuadamente, generan una tensión constante en los docentes, afectando su desempeño y su salud emocional. Esta conceptualización resulta especialmente pertinente en entornos donde el acompañamiento profesional es limitado y las expectativas institucionales resultan excesivas o poco claras, como ocurre frecuentemente en diversas instituciones públicas.

El rol de la gestión directiva es central en este escenario, ya que los equipos de dirección tienen la capacidad de estructurar las condiciones laborales, definir los mecanismos de comunicación interna y establecer una cultura organizacional que favorezca —o perjudique— el bienestar del personal docente. Robinson (2018) subraya que “el liderazgo pedagógico incide directamente en la satisfacción laboral de los docentes, al establecer rutinas claras, organizar las tareas de forma equitativa y fomentar un ambiente escolar positivo” (p. 47). Asimismo, Day et al. (2016) destacan que los niveles de estrés “disminuyen cuando la gestión directiva promueve canales de comunicación efectivos, brinda acompañamiento y genera espacios de participación y reconocimiento” (p. 63). Estos elementos se convierten en indicadores clave para valorar la calidad del liderazgo institucional y su impacto en la salud ocupacional del cuerpo docente.

Diversos estudios recientes han profundizado en las consecuencias del estrés docente no gestionado, señalando que este puede provocar agotamiento emocional, ausentismo laboral,

disminución en la motivación, e incluso el deterioro de las relaciones interpersonales en el entorno escolar. Skaalvik y Skaalvik (2017) evidencian que el estrés “persistente lleva a una reducción en la autoeficacia docente, debilitando tanto el compromiso profesional como la calidad educativa” (p. 332). Estos efectos no solo afectan al educador, sino que repercuten directamente en el aprendizaje de los estudiantes y en el clima organizacional general. En este contexto, el papel del liderazgo escolar cobra mayor relevancia como una herramienta para prevenir o mitigar estos efectos.

En América Latina, la evidencia empírica también respalda la relación entre apoyo directivo y niveles de estrés en el personal docente. Vargas y Cárdenas (2019), en un estudio realizado en instituciones públicas, identificaron que “una gestión directiva comprometida y participativa puede actuar como un “factor protector” ante situaciones de presión laboral y emocional” (p. 95). Sus hallazgos destacan la importancia de establecer estrategias institucionales que promuevan el acompañamiento profesional, la autonomía docente y la toma de decisiones compartida. Estos factores fortalecen el sentido de pertenencia y reducen la percepción de aislamiento o sobrecarga, comunes en contextos escolares exigentes.

Los aportes teóricos y empíricos revisados permiten sustentar la necesidad de analizar cómo se relaciona la gestión directiva con el estrés laboral en instituciones educativas específicas de la provincia de Limón. Dada la diversidad de condiciones socioculturales de la región y las particularidades de cada institución, es fundamental identificar qué prácticas de liderazgo contribuyen al bienestar emocional del profesorado. Esta investigación busca llenar un vacío existente en los estudios sobre salud ocupacional docente en el contexto costarricense, y ofrecer recomendaciones basadas en evidencia que orienten la toma de decisiones institucionales y la mejora de la calidad del ambiente laboral.

Método

El presente estudio se enmarca dentro del paradigma cualitativo, dado que busca comprender e interpretar las percepciones, experiencias y significados construidos por las docentes en relación con el estrés laboral y la gestión directiva. Este enfoque permite profundizar en los aspectos subjetivos del fenómeno, explorando cómo los factores institucionales influyen en el bienestar emocional del personal docente. La investigación adopta un diseño de tipo descriptivo-interpretativo, orientado a obtener información rica y contextualizada sobre las vivencias de las participantes en sus entornos escolares particulares.

La población del estudio estuvo conformada por docentes de tres instituciones educativas públicas ubicadas en la provincia de Limón, Costa Rica. La muestra fue de carácter intencional y no probabilística, seleccionada bajo criterios de experiencia laboral mínima de tres años, participación activa en los procesos institucionales y disposición voluntaria para aportar información mediante instrumentos cualitativos. Se procuró incluir docentes de distintos niveles y ciclos escolares con el objetivo de obtener una perspectiva más diversa y representativa de la realidad investigada.

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario abierto con 10 preguntas (ver Anexo N.º 1), centradas en explorar las percepciones sobre el estrés laboral, las fuentes que lo provocan, el rol de la gestión directiva, y las estrategias institucionales percibidas como útiles o ineficaces. Este instrumento fue validado por juicio de expertos en educación y psicología educativa, quienes evaluaron su pertinencia, claridad y adecuación al objetivo del estudio. Las respuestas fueron recogidas de manera anónima, resguardando la confidencialidad y el consentimiento informado de las participantes.

El análisis de la información se realizó mediante la técnica de análisis de contenido cualitativo, siguiendo las fases propuestas por Bardin (2016), que incluyen la preanálisis, la codificación temática y la categorización. A partir de esta técnica, se identificaron patrones comunes, divergencias y relaciones entre las categorías emergentes, lo que permitió interpretar el fenómeno desde las voces de las participantes. Este procedimiento garantizó una aproximación sistemática, rigurosa y coherente con el enfoque metodológico adoptado.

En cuanto a los aspectos éticos, se procuró en todo momento el respeto a la dignidad y la privacidad de las participantes. Se entregó una carta de consentimiento informado que detallaba el propósito de la investigación, los usos de la información y la voluntariedad de la participación. Asimismo, se aseguró que los datos recolectados fueran utilizados exclusivamente con fines académicos, cumpliendo con los principios éticos de confidencialidad, anonimato y respeto por los participantes establecidos en la normativa de investigación de la UISIL.

Tipo de investigación

El presente estudio se inscribe dentro del enfoque cualitativo, dado que se orienta a comprender cómo las docentes interpretan su experiencia laboral, especialmente en lo referente al estrés y la gestión directiva. Este enfoque permite el análisis profundo de realidades construidas socialmente, a través del lenguaje, las emociones y la interacción. La investigación cualitativa no busca generalizar resultados, sino identificar patrones de sentido que emergen desde la subjetividad de los participantes. Por tanto, se ajusta a los objetivos de este estudio, que pretende explorar un fenómeno humano y educativo en su complejidad.

Según Vasilachis (2006), “la investigación cualitativa busca comprender la realidad desde la perspectiva de los propios participantes” (p. 30). En este sentido, el enfoque adoptado valora las

narrativas personales, los matices del discurso y los significados que las docentes atribuyen a su entorno institucional. Esto permite no solo describir los hechos observados, sino también interpretar las emociones, percepciones y creencias que configuran la experiencia docente frente a la gestión directiva. La cualitativa, entonces, se convierte en una vía para conocer el fenómeno desde dentro.

Se trata de una investigación de tipo descriptivo, ya que pretende caracterizar las manifestaciones del estrés laboral docente, identificando factores institucionales y percepciones sobre el rol directivo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que “la investigación descriptiva se centra en detallar las características relevantes de una población o fenómeno” (p. 92). Este tipo de estudio no establece relaciones causales, pero sí permite mostrar con detalle cómo se presenta una situación específica en determinado contexto.

La elección de este tipo de investigación también responde a la necesidad de visibilizar fenómenos que, aunque frecuentes, no siempre son reconocidos por las estructuras educativas. El estrés laboral docente puede permanecer invisibilizado institucionalmente, a pesar de sus efectos en la salud ocupacional y la calidad educativa. Por esta razón, el abordaje cualitativo-descriptivo facilita captar aquello que no siempre se cuantifica, pero que condiciona significativamente la práctica profesional.

En coherencia con los propósitos del estudio, se busca desarrollar una mirada interpretativa, empática y situada, que permita comprender la vivencia docente desde su propio contexto. Esto implica considerar factores culturales, organizacionales y emocionales que influyen en la percepción del estrés y en la manera en que se experimenta la gestión escolar. La subjetividad no es aquí un sesgo, sino una fuente valiosa de información para construir conocimiento situado.

Como indican Taylor y Bogdan (1998), “el enfoque cualitativo favorece la exploración profunda de procesos sociales y educativos” (p. 34). La comprensión del fenómeno de estudio requiere, por tanto, una estrategia que recoja la voz de las docentes, la complejidad de su entorno laboral y la influencia de los estilos de liderazgo directivo. Esta perspectiva permitirá no solo comprender el problema, sino generar propuestas más ajustadas a la realidad institucional.

Participantes

La población de estudio estuvo conformada por docentes de instituciones públicas de los circuitos 02, 04 y 06 de la provincia de Limón, en Costa Rica. Estos circuitos representan una diversidad de contextos educativos, lo que permite analizar cómo se manifiesta el estrés laboral en diferentes entornos escolares. Se seleccionaron instituciones de primaria y secundaria para ampliar la perspectiva del fenómeno. Esta variedad facilita identificar tanto elementos comunes como diferencias específicas según nivel y condiciones institucionales.

La selección de participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico, específicamente por conveniencia. Esta técnica se utiliza en investigaciones cualitativas cuando se requiere acceso a participantes disponibles y dispuestos a compartir su experiencia. El criterio de inclusión fue que las docentes contaran con al menos tres años de experiencia profesional, para asegurar una comprensión sólida del funcionamiento institucional. Además, se buscó que tuvieran un contacto frecuente con la gestión directiva y participación activa en actividades escolares.

Todas las participantes fueron mujeres en ejercicio profesional durante el año 2025. Esta característica responde a la composición mayoritariamente femenina del cuerpo docente en las instituciones analizadas. Aunque no se estableció un número fijo de participantes al inicio, se procuró alcanzar la saturación teórica, es decir, recoger información suficiente hasta que no

surgieran nuevas categorías relevantes. Este principio guía la finalización de la recolección en estudios cualitativos, priorizando la profundidad sobre la cantidad.

La diversidad en las características de las docentes también fue considerada. Se incluyeron participantes con distintas edades, niveles de formación académica y trayectorias laborales. Esta heterogeneidad enriquece el análisis al ofrecer múltiples perspectivas sobre el mismo fenómeno. Las características demográficas básicas se registraron para contextualizar los hallazgos, pero sin comprometer la identidad de las participantes. La información fue tratada con confidencialidad y usada exclusivamente para fines académicos.

El acceso a las docentes se gestionó fuera del horario laboral, respetando su disponibilidad y evitando interrupciones en sus funciones institucionales. Además, se garantizó que la participación fuera completamente voluntaria y que las docentes pudieran retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias. Esta práctica responde a los principios éticos fundamentales en la investigación educativa: autonomía, respeto y confidencialidad.

El perfil de las participantes permitió comprender el fenómeno investigado desde voces diversas, con experiencia significativa en el ámbito escolar. Las narrativas recogidas aportaron insumos valiosos para la interpretación de los datos y para la identificación de patrones comunes. Asimismo, facilitaron la construcción de propuestas centradas en el contexto, relevantes para el fortalecimiento de la gestión directiva y la mejora del clima laboral.

Procedimiento

La recolección de datos se realizó fuera del entorno institucional, con el fin de preservar la neutralidad del ambiente y reducir cualquier posible sesgo derivado de jerarquías escolares. Se eligieron espacios privados y tranquilos, donde las docentes pudieran expresarse con libertad y sin

interrupciones. Esta estrategia permitió generar un ambiente de confianza, esencial para obtener respuestas auténticas y reflexivas, especialmente al tratarse de un tema sensible como el estrés laboral.

En primer lugar, se explicó a cada participante el propósito del estudio, su carácter académico y los aspectos éticos implicados. Se entregó un consentimiento informado por escrito, donde se especificaban los objetivos de la investigación, el uso de la información recolectada y la posibilidad de retirarse en cualquier momento. La firma de este documento garantizó la transparencia del proceso y el respeto por la decisión voluntaria de participar.

El instrumento utilizado fue un cuestionario con 10 preguntas abiertas, diseñado específicamente para explorar las percepciones sobre el estrés laboral docente y el rol de la gestión directiva (ver Anexo N.º 1). Este instrumento fue validado previamente por juicio de expertos en el área de educación y psicología, quienes evaluaron su pertinencia, claridad y coherencia con los objetivos del estudio. Las preguntas fueron redactadas en un lenguaje accesible, pero técnicamente riguroso, para facilitar la comprensión.

Las docentes completaron el cuestionario en formato impreso o digital, según su preferencia. El tiempo estimado para responder fue de 15 a 25 minutos. Durante ese tiempo, se respetó la privacidad y se garantizó que no existieran observadores externos. Esta medida fue clave para proteger el anonimato y evitar que las participantes se sintieran evaluadas o condicionadas en sus respuestas, lo que podría afectar la validez de los datos.

Una vez recopiladas las respuestas, estas fueron organizadas en una matriz de análisis cualitativo, que permitió visualizar y comparar las ideas centrales. A partir de esta organización inicial, se aplicó un proceso de codificación temática, guiado por el modelo de Braun y Clarke

(2006). Este proceso incluyó la identificación de patrones, la agrupación en categorías y la formulación de interpretaciones que respondieran a los objetivos específicos de la investigación.

Los datos fueron analizados de manera inductiva, es decir, permitiendo que las categorías emergieran del discurso de las participantes. Esta estrategia garantizó que el análisis se mantuviera fiel a las voces docentes y no a presupuestos teóricos previos. El resultado fue una interpretación contextualizada del fenómeno, que considera tanto las condiciones institucionales como las vivencias personales, lo cual aporta insumos útiles para fortalecer la gestión directiva y reducir los niveles de estrés laboral en las escuelas.

Resultados y Discusión

Este apartado presenta los principales hallazgos derivados del análisis de los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a docentes de tres instituciones educativas de la provincia de Limón: escuela Los Lirios, escuela Cultivez y escuela La Perla. El análisis cualitativo permitió identificar categorías emergentes que reflejan cómo la gestión directiva incide en los niveles de estrés laboral docente. A través del proceso de codificación y categorización temática, se reconocieron patrones recurrentes en los testimonios de las participantes, lo que permitió interpretar la relación entre clima organizacional, liderazgo institucional y bienestar emocional. La discusión se articula con referentes teóricos que respaldan la comprensión de los resultados en su contexto educativo.

Resultados

De manera general, los hallazgos evidencian una relación directa entre la gestión directiva y los niveles de estrés laboral en las instituciones analizadas. Las participantes señalaron que factores como el estilo de liderazgo, la organización institucional y el trato recibido desde la

dirección influyen de manera significativa en su estado emocional y en su desempeño profesional. Si bien algunas tensiones provienen de exigencias del sistema educativo nacional, es el entorno institucional inmediato el que determina en gran medida la percepción de carga, apoyo y contención emocional por parte de la dirección.

A partir del análisis de los cuestionarios aplicados a catorce docentes, se identificaron patrones comunes relacionados con el clima organizacional, la distribución de funciones, el trato interpersonal y el grado de participación en la toma de decisiones. Estos elementos fueron agrupados en categorías analíticas que evidencian el impacto de la gestión directiva en el bienestar docente. Las respuestas muestran que la dirección puede actuar como un factor protector o, por el contrario, como un agente generador de tensión y desmotivación laboral.

Los datos obtenidos coinciden con lo planteado por Kyriacou (2011), quien afirma que “el estrés docente surge cuando las demandas laborales superan los recursos personales y organizacionales disponibles” (p. 38–40). Las instituciones con ambientes laborales más favorables, lideradas por directores empáticos y organizados, tienden a generar menor desgaste emocional, incluso ante exigencias externas. Por el contrario, aquellas con climas negativos y liderazgos autoritarios presentan mayores niveles de agotamiento, conflictos y descontento profesional entre el personal docente.

Como se muestra en la Tabla 1, los factores institucionales identificados por las docentes como generadores de estrés incluyen la mala gestión administrativa, el mal trato por parte de la dirección y un clima organizacional negativo. Las participantes describieron experiencias de desorganización, falta de planificación, desconocimiento del rol directivo y decisiones arbitrarias que dificultan el trabajo docente diario. A esto se suma un trato irrespetuoso, con episodios de amonestaciones injustificadas y falta de reconocimiento profesional.

Tabla 1. Factores institucionales que inciden en el estrés laboral docente

Factor identificado	Manifestación en las instituciones
Mala gestión administrativa	Falta de organización, desconocimiento del cargo, decisiones arbitrarias
Mal trato directivo	Irrespeto verbal, amonestaciones injustificadas
Clima organizacional negativo	Conflictos frecuentes, desmotivación y tensión laboral
Sobrecarga laboral	Demandas administrativas y académicas del sistema educativo

Fuente: Elaboración propia (2026).

Estos hallazgos muestran una clara relación entre el liderazgo institucional y la percepción de carga emocional. En las escuelas Los Lirios y La Perla, las docentes describieron sus ambientes laborales como “tóxicos” o “tensos”, con conflictos internos que aumentan la fatiga emocional. En contraste, en la escuela Cultivez, la gestión directiva fue calificada como organizada, empática y comunicativa, lo que permitió a las docentes afrontar mejor las demandas del sistema, aun cuando persistían altos niveles de trabajo.

Las docentes reportaron una variedad de síntomas físicos, emocionales y laborales asociados al estrés sostenido. Estos se resumen en la Tabla 2, donde se evidencian manifestaciones como irritabilidad, insomnio, pérdida de cabello, ausentismo y disminución del compromiso institucional. Dichas consecuencias impactan tanto el bienestar individual como el funcionamiento general de la institución educativa, afectando la calidad de la enseñanza y la convivencia entre colegas.

Tabla 2 Manifestaciones del estrés laboral docente

Tipo de manifestación	Descripción
Emocional	Irritabilidad, desmotivación, depresión, cambios de humor
Física	Insomnio, aumento de peso, pérdida de cabello, agotamiento
Laboral	Ausentismo, disminución del compromiso y conflictos

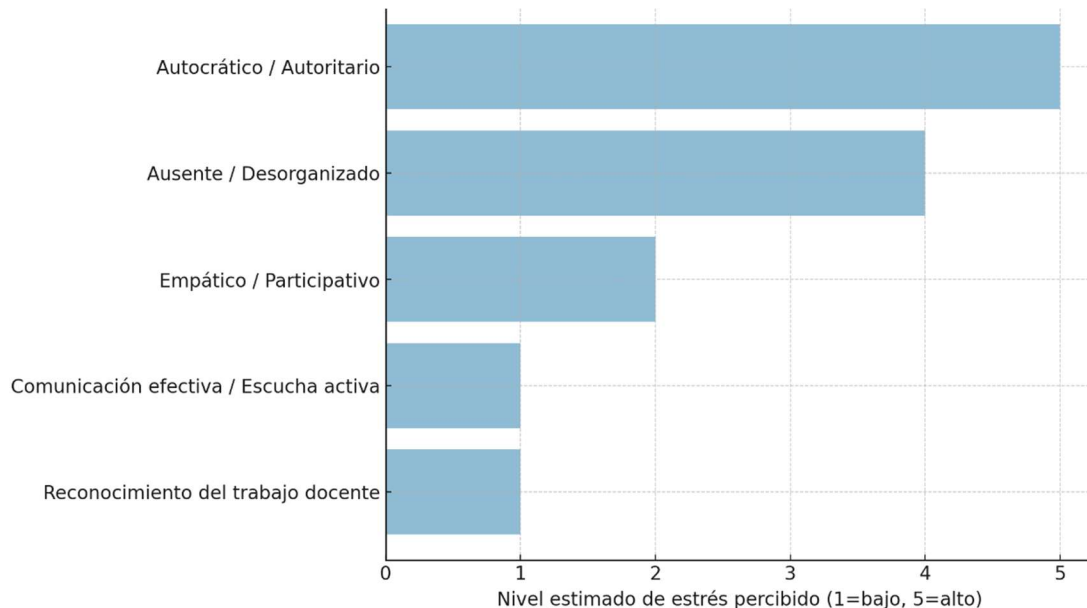
Fuente: Elaboración propia (2026).

Estas manifestaciones coinciden con lo señalado por Skaalvik y Skaalvik (2017), quienes advierten que “el estrés sostenido puede derivar en agotamiento emocional, deterioro del

desempeño profesional y alejamiento del compromiso pedagógico” (p. 332). Las docentes relataron sentirse desbordadas, con poca motivación para innovar o liderar proyectos institucionales, lo que impacta directamente la calidad educativa. Además, se mencionaron dificultades en la relación con estudiantes, derivadas del cansancio y la tensión acumulada.

El análisis cualitativo reveló que la percepción del liderazgo escolar está estrechamente relacionada con las estrategias que las docentes adoptan para afrontar el estrés. En la Figura 1 se ilustra cómo un liderazgo percibido como negativo —autoritario, ausente o desorganizado— se asocia con mayores niveles de tensión y una menor capacidad de afrontamiento institucional. En cambio, una gestión que promueve el acompañamiento, la escucha activa y el reconocimiento fortalece el afrontamiento resiliente y colaborativo.

Figura 1 *Relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de estrés percibido*



Fuente: Elaboración propia (2026).

Las docentes expresaron que, ante la ausencia de apoyo institucional, muchas han optado por estrategias individuales como el acompañamiento psicológico, licencias por incapacidad o incluso la solicitud de traslados. Estas acciones, aunque necesarias, evidencian una respuesta reactiva más que preventiva por parte de las instituciones. También se mencionó el apoyo informal entre colegas como una vía de contención emocional. Sin embargo, las participantes coincidieron en que se requiere una política institucional clara para prevenir el estrés laboral.

Discusión

Los hallazgos de esta investigación confirman que existe una relación significativa entre la gestión directiva y los niveles de estrés laboral docente. Las docentes participantes señalaron que el liderazgo escolar influye no solo en la organización de tareas y funciones, sino también en el ambiente emocional que se vive dentro de las instituciones. Esto respalda el planteamiento de Kyriacou (2011), quien sostiene que el estrés docente surge cuando las demandas laborales superan los recursos personales y organizacionales disponibles. En los centros educativos estudiados, las docentes identificaron a la gestión directiva como un factor que puede agravar o aliviar esa carga emocional, dependiendo de su estilo y capacidad de liderazgo.

En particular, se evidenció que los estilos de liderazgo autoritario, ausente o desorganizado generan mayor estrés laboral, ya que provocan ambientes tensos, desmotivación, malestar emocional y falta de reconocimiento profesional. Las participantes describieron situaciones donde la mala gestión administrativa y el trato irrespetuoso por parte de las autoridades escolares incrementaron su agotamiento físico y emocional. Estos hallazgos concuerdan con lo señalado por Day et al. (2016), quienes encontraron que los docentes experimentan menor estrés cuando reciben acompañamiento institucional y se promueve una comunicación clara y empática.

Por el contrario, en instituciones donde las docentes percibieron un liderazgo más participativo y humano, el estrés se manejó de manera más efectiva, aun cuando persistieran condiciones laborales desafiantes. Este resultado se alinea con el modelo de afrontamiento del estrés de Lazarus y Folkman (1984), ya que evidencia cómo los recursos institucionales —como el apoyo directivo— pueden modificar la percepción de las demandas y facilitar estrategias de afrontamiento más saludables. La gestión directiva, entonces, no solo organiza el funcionamiento escolar, sino que también actúa como un mediador clave entre las exigencias del sistema y el bienestar del profesorado.

Las manifestaciones del estrés reportadas por las docentes —agotamiento, conflictos interpersonales, síntomas físicos y desmotivación— coinciden con lo descrito por Skaalvik y Skaalvik (2017), quienes argumentan que el estrés crónico deteriora la salud mental y el desempeño profesional. Las participantes expresaron que esta situación afecta directamente su labor en el aula, limitando la innovación pedagógica, el compromiso con los procesos institucionales y la calidad del acompañamiento a los estudiantes. Por tanto, el estrés docente no es solo una problemática individual, sino que impacta también en la calidad del servicio educativo ofrecido.

Un aspecto relevante identificado en la investigación es la respuesta institucional ante el estrés. Las docentes señalaron que, ante la falta de estrategias preventivas, muchas recurren a medidas individuales como incapacidad médica o búsqueda de apoyo externo. Esta respuesta reactiva refleja una carencia de políticas escolares enfocadas en el bienestar docente, lo cual es preocupante. Vargas y Cárdenas (2019) destacan que el apoyo institucional, cuando es sistemático y bien estructurado, actúa como un “factor protector” frente al estrés laboral. En consecuencia, es

indispensable que las instituciones educativas formulen acciones concretas y sostenidas que fortalezcan el acompañamiento directivo y promuevan un clima organizacional saludable.

La discusión de los resultados permite afirmar que la gestión directiva desempeña un rol fundamental en la configuración del entorno emocional docente. Las prácticas de liderazgo escolar deben ir más allá de la administración operativa, incluyendo elementos de comunicación efectiva, empatía, reconocimiento y participación. Esta investigación demuestra que el fortalecimiento de la gestión directiva puede traducirse en una mejora directa del bienestar docente, lo cual tiene efectos positivos tanto en la convivencia institucional como en la calidad del proceso educativo. Por tanto, se recomienda integrar esta perspectiva en la formación de líderes escolares y en las políticas de desarrollo profesional docente.

Conclusiones

La presente investigación permitió evidenciar que el estrés laboral docente no es un fenómeno aislado ni exclusivamente individual, sino que está profundamente vinculado con las condiciones institucionales, particularmente con el estilo de gestión directiva. Las experiencias compartidas por las docentes de las escuelas Los Lirios, Cultivez y La Perla mostraron que las dinámicas de liderazgo, la forma en que se distribuyen las tareas y el tipo de trato recibido influyen de manera directa en el bienestar emocional del personal docente. Esto confirma la pertinencia de abordar el estrés docente desde una perspectiva organizacional y no únicamente desde la psicología individual.

Uno de los hallazgos más relevantes fue que la gestión directiva puede actuar tanto como un factor de riesgo como de protección frente al estrés laboral. En contextos donde prevalece un liderazgo autoritario, ausente o poco empático, las docentes reportaron altos niveles de

desmotivación, agotamiento y conflictos interpersonales. Por el contrario, en ambientes donde se ejerce un liderazgo participativo, con comunicación clara y reconocimiento profesional, se observó una mayor capacidad de afrontamiento del estrés y una mejor disposición al trabajo colaborativo. Esto demuestra que el rol de la dirección escolar es clave en la creación de un clima institucional saludable.

Asimismo, se identificaron una serie de factores institucionales que las docentes relacionan directamente con el estrés laboral: mala organización administrativa, sobrecarga de funciones, falta de apoyo directivo y conflictos en el ambiente de trabajo. Estos elementos afectan tanto la salud física como emocional del personal docente, y repercuten en su desempeño en el aula. Por ello, es necesario que las instituciones reconozcan estas condiciones como parte estructural de su funcionamiento y desarrollen estrategias preventivas orientadas al bienestar profesional.

Las manifestaciones del estrés reportadas incluyeron síntomas emocionales (como irritabilidad y tristeza), físicos (como insomnio y fatiga crónica), y laborales (como ausentismo y pérdida de motivación). Estas consecuencias, sostenidas en el tiempo, deterioran no solo la calidad de vida del docente, sino también la dinámica escolar en general. La falta de respuesta institucional ante estos síntomas refleja una carencia en la gestión del talento humano educativo. Por lo tanto, es fundamental que las autoridades educativas prioricen la salud ocupacional como un eje estratégico de la gestión escolar.

Otro aspecto relevante es que, ante la ausencia de medidas institucionales preventivas, muchas docentes han adoptado estrategias individuales de afrontamiento, como incapacidades médicas, apoyo psicológico externo o búsqueda de espacios de contención entre colegas. Si bien estas acciones son válidas, no sustituyen la necesidad de establecer políticas institucionales claras que promuevan el cuidado emocional del personal docente. La sostenibilidad del sistema educativo

depende, en gran parte, de la capacidad de sus actores de mantenerse emocionalmente sanos y profesionalmente motivados.

Se concluye que la gestión directiva tiene una incidencia significativa en los niveles de estrés laboral docente. Este hallazgo debe motivar a los centros educativos a fortalecer el liderazgo escolar mediante la formación en competencias socioemocionales, comunicación efectiva, resolución de conflictos y acompañamiento profesional. Promover una cultura institucional basada en el respeto, la participación y el reconocimiento puede contribuir de manera directa al bienestar docente y, en consecuencia, a la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda a los equipos de gestión directiva adoptar un estilo de liderazgo participativo, empático y orientado al desarrollo humano. Este tipo de liderazgo favorece la comunicación horizontal, la toma de decisiones compartida y el reconocimiento profesional, lo cual incide directamente en la reducción del estrés laboral docente. La formación continua en liderazgo educativo debe incluir contenidos sobre inteligencia emocional, resolución de conflictos, trabajo en equipo y gestión del clima organizacional, para fortalecer las capacidades directivas en el acompañamiento efectivo del personal docente.

Se sugiere a las instituciones educativas implementar políticas claras de bienestar docente, que trasciendan lo administrativo y respondan a las necesidades reales del profesorado. Estas políticas deben contemplar espacios institucionales para el diálogo, el apoyo psicosocial, la contención emocional y la prevención del agotamiento laboral. La creación de comités de bienestar laboral o redes internas de apoyo puede contribuir a canalizar de forma positiva las tensiones cotidianas y promover un ambiente escolar más saludable y humano.

Es importante que se revisen y redistribuyan las cargas laborales, especialmente las de tipo administrativo, que recaen de manera excesiva sobre el personal docente. Se recomienda que la dirección escolar gestione con mayor eficiencia las tareas operativas, procurando que las docentes puedan enfocarse en los procesos pedagógicos y en la atención educativa de los estudiantes. La racionalización de funciones, junto con una planificación institucional adecuada, puede prevenir situaciones de sobrecarga que contribuyen al estrés.

Por otro lado, se insta a las autoridades educativas regionales y nacionales a fortalecer los procesos de acompañamiento y supervisión pedagógica, con un enfoque de apoyo y no de control. Es fundamental que las visitas de asesoría técnica se enfoquen en el desarrollo profesional y el bienestar docente, generando confianza y mejorando las condiciones institucionales desde una perspectiva formativa. Este acompañamiento también debe incluir a los equipos directivos, quienes muchas veces enfrentan sus propias tensiones sin apoyo especializado.

Se recomienda desarrollar talleres, charlas o espacios formativos dentro de las instituciones para sensibilizar a toda la comunidad educativa sobre los efectos del estrés laboral docente y la importancia del cuidado emocional en el ámbito escolar. Estas acciones deben incluir a personal administrativo, docentes, directivos y, en lo posible, familias, promoviendo una cultura de respeto, colaboración y empatía. La educación emocional en el entorno laboral puede convertirse en una herramienta clave para fortalecer los vínculos y prevenir el conflicto institucional.

Se sugiere que futuras investigaciones amplíen el estudio a otras regiones del país, incorporando una muestra más diversa en términos de género, nivel educativo y tipo de gestión (pública o privada). Además, sería pertinente analizar con mayor profundidad los mecanismos institucionales que han demostrado ser efectivos en la prevención del estrés laboral docente. Estos

estudios pueden aportar insumos para diseñar políticas educativas más integrales, orientadas a promover el bienestar profesional como un eje central de la calidad educativa.

Referencias

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust.
- Esteve, J. M. (2018). *El malestar docente: La escuela a examen*. Paidós.
- González, A., & Saborío, R. (2020). Estrés laboral docente en Costa Rica: Retos y perspectivas. *Revista Educación*, 44(2), 100–120. <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.39745>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Kyriacou, C. (2011). *Teacher stress: From theory to practice*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203810986>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Robinson, V. M. J. (2018). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Dimensions of teacher burnout and relations with school context, teacher satisfaction, and motivation. *Teaching and Teacher Education*, 64, 323–333. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.03.002>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods* (3rd ed.). Wiley.

Vargas, L., & Cárdenas, M. (2019). Apoyo directivo y bienestar docente en contextos latinoamericanos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 81(1), 85–100.

<https://doi.org/10.35362/rie8113636>

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.

Anexos

Anexo 1. Instrumento Diagnóstico

El instrumento se aplicará mediante un cuestionario de 10 preguntas abiertas, dirigido a docentes que laboran en instituciones educativas seleccionadas para el estudio. Su aplicación será externa al centro educativo, en un espacio neutral que garantice comodidad, privacidad y libertad de expresión, evitando influencias o presiones institucionales. La participación será voluntaria, previa explicación del objetivo investigativo y asegurando el anonimato y la confidencialidad de la información brindada.

El cuestionario podrá administrarse en formato impreso durante reuniones docentes externas o en formato digital mediante un formulario en línea. El tiempo estimado de respuesta varía entre 15 y 25 minutos. Una vez recolectadas, las respuestas serán organizadas, categorizadas y analizadas mediante técnicas de análisis cualitativo para identificar patrones, percepciones y relaciones entre el estrés laboral docente y la gestión directiva.

1. ¿Cuántas docentes laboran actualmente en la Escuela Los Lirios, Escuela cultivez y Escuela La Perla y cuáles son sus condiciones de trabajo?
2. ¿Existen políticas o programas institucionales de apoyo emocional o bienestar docente?
3. ¿Qué factores del entorno escolar podrían estar contribuyendo al aumento del estrés en el personal docente?
4. ¿Cómo se manifiesta el estrés laboral dentro del ambiente escolar (por ejemplo, ausentismo, desmotivación, conflictos, agotamiento)?
5. ¿Qué situaciones laborales generan mayor presión o agotamiento en las docentes?

6. ¿De qué manera el estrés afecta la calidad del trabajo en el aula o las relaciones con los estudiantes?

7. ¿Qué estrategias utilizan las docentes para manejar el estrés laboral?

8. ¿Han notado cambios en su bienestar físico o emocional a causa de la carga laboral?

9. ¿Consideran las docentes que el clima organizacional favorece o dificulta su bienestar emocional?

10. ¿Qué acciones podría implementar la institución para reducir los niveles de estrés y fortalecer la salud mental del personal?

Anexo 2. Declaración Jurada

Declaración Jurada.

Yo, Yuridia Padilla Gómez, cédula de identidad 702030234, alumno de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa.

Por lo que libro a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Limón, Siquirres, Siquirres a los 06 días del mes de febrero del año 2026.

Yuridia Padilla Gómez 702030234

Nombre del autor del artículo

Número de Cédula