

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIO DE POSGRADO

LA GESTION PARA EL ABORDAJE DEL ESTRÉS LABORAL DESDE LA
GESTION EN LA ESCUELA AUTUM MILLER DURANTE LA PANDEMIA DEL
COVID-19 EN EL AÑO 2021

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la
consideración de la Comisión del Programa de Estudios
de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al grado
y título de la Maestría Profesional en Administración Educativa

XENIA MÁRJORIE GAMBOA MORA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2022

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación sobre abordaje del estrés laboral:

A Dios porque es mi ayuda y fortaleza en momentos de estrés y angustia.

A mi familia porque son la fuente de mi alegría y fortaleza.

A todos mis colegas docentes, desde preescolar hasta Universidad, que podamos disfrutar de nuestra vocación al enseñar con el manejo asertivo del estrés que esta bella labor nos provoca.

A los catedráticos de la UCR, porque la dinámica de su enseñanza no ocasionó estrés en mi vida estudiantil. Especialmente a los profesores y profesoras Karla Rodríguez Pastor, Ana Yensy Campos C., Jerson J. Mora C., Berny Solano S. y Kenneth Jiménez González.

Al personal de la Escuela Autum Miller por abrir sus puertas para realizar esta investigación.

Al personal del Centro Educativo Adventista Bilingüe de Costa Rica, porque han sido parte de mi inspiración para gerenciarles más eficientemente y crearles un ambiente laboral más amigable para el manejo asertivo del estrés.

AGRADECIMIENTOS

Dedicar tiempo para investigar exhaustivamente y procurar un trabajo de calidad que aporte al manejo asertivo del estrés en medio del estrés de la pandemia por el COVID-19, parece contradictorio y estresante, por ello agradezco profundamente:

A mi Dios que me sostuvo y me dio las fuerzas para terminar este trabajo aún en medio de la pandemia del COVID-19 y me sacó adelante.

A mi esposo Víctor que me apoyó en todo momento, siendo un soporte y una ayuda inigualable.

A mis tres hijos, Daniel, Víctor y David porque nunca reclamaron mi ausencia y por el contrario me animaron a continuar cada día. Los amo, los admiro y son mi inspiración constante.

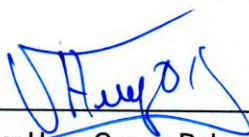
A mi padre y a mis hermanos, Fredy, Noylita y a mi amada madre que se me fueron mientras realizaba esta investigación y que, en medio del dolor profundo de su partida, su amor y enseñanzas me ayudaron a seguir.

A mi hermana Shirley porque su dulzura y compañía me animaron.

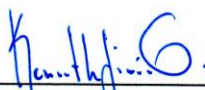
A mis profesores de la Universidad de Costa Rica, por la calidad de sus enseñanzas y por despertar ese brillo que apasiona por investigar.

Al Máster Kenneth Jiménez González, mi asesor, en este trabajo de investigación por tener esa intuición aguda para discernir y esa paciencia y calidad humana para dirigirme.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de estudios de Posgrado en Ciencia de la Educación de la Universidad de Costa Rica como requisito parcial para optar al grado de título de Maestra Profesional en Administración Educativa.



Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado



M.A.Ed. Kenneth Jiménez González
Profesor Guía



M.A.Ed. Mariela Cervantes Obando
Lectora



M.A.Ed. Jerson Mora Calderón
Lector



Dra. Adriana Venegas Oviedo
Directora del Programa de Posgrado



Xenia Marjorie Gamboa Mora
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Hoja de Aprobación.....	iii
Resumen	viii
Abstrac	ix
Tablas	x
Figuras	xi, xii
CAPITULO I	7
INTRODUCCION.....	7
1. Presentación.....	7
1.1 Antecedentes contextuales del objeto de estudio.....	12
1.2 Justificación del problema y su importancia.....	17
1.3 Objetivo general de la investigación	32
1.4 Objetivos específicos de la investigación	32
CAPITULO II	36
ESTADO DEL ARTE.....	36
1.1 Presentación.....	36
1.2 Investigaciones nacionales.....	37
1.3 Investigaciones internacionales.....	44
1.4 Aportes metodológicos – teóricos en relación con el estado del arte.	56
CAPITULO III	58

MARCO TEÓRICO	58
1.1 Presentación.....	58
1.2 Educación	59
1.3 Administración de la educación	67
1.4 Gestión educativa	71
1.10 Tipos de liderazgo.	75
1.10 El papel del Líder educativo	77
1.10 Estilos gerenciales en la educación	82
1.8 La Educación virtual o e-learning	89
1.9 Beneficios de la educación virtual e-learning.	96
1.10 Calidad en la vida laboral.....	98
1.11 El estrés laboral en los docentes.....	99
1.12 Elementos generadores de estrés laboral en el docente.	101
1.13 Caracterización de docentes estresados.....	104
1.14 Factores ocupacionales que incrementan el estrés docente.....	108
1.15 El estrés laboral en la modalidad virtual.....	110
1.16 Condiciones organizacionales y su relación con el estrés laboral del.....	114
docente	114
1.17 Relaciones interpersonales nocivas.....	115
1.18 Jornadas laboras extensas.....	117
1.19 Ausencia de reconocimiento	119
1.20 Ausencia de un plan de capacitación, actualización y desarrollo.....	120
profesional permanente	120

1.21 Desinterés en crear un ambiente laboral óptimo.....	120
1.22 Factores estructurales inadecuados.....	121
1.23 Acciones institucionales que aumentan el estrés laboral en el docente	124
• Políticas institucionales.....	124
• Ambigüedad en el rol del docente.....	125
• Ausencia de apoyo administrativo.....	125
• Exceso de demandas.....	126
CAPITULO IV	127
MARCO METODOLOGICO	127
1.1 Presentación.....	127
1.2 Enfoque y tipo de investigación	128
1.3 Población	129
1.4 Fuentes de información.....	130
1.5 Operacionalización metodológica.....	131
Instrumentalización	137
1.6 Procedimiento para la recolección y análisis de la información	138
1.7 Alcance y limitaciones	139
CAPÍTULO V	140
SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	140
1.1 Presentación.....	141
1.2 Caracterización de la población.....	142
1.3 Factores institucionales asociados al estrés laboral.....	148

1.4 Acciones administrativas que producen estrés permanente y ocasional, según lo perciben los docentes de la Escuela Autum Miller, 2021	168
1.5 Factores de abordaje del estrés desde la gestión de la Escuela Primaria Autum Miller	180
1.6 Procesos de gestión para la prevención del estrés laboral.	185
CAPITULO VI	197
CONCLUSIONES	197
CAPITULO VII	207
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	207
1.1 Introducción	207
1.2. Justificación	213
1.3 Objetivos de la estrategia	216
1.3.1 Objetivo General	216
1.3.2 Objetivos específicos.....	216
REFERENCIAS	254
Anexos	269
Anexos No. 1. Cuestionario dirigido al personal docente y Administrativo.	269
Anexo No. 2. Entrevista dirigida.....	269
Anexo No. 3. Cuestionario de Maslach Burnout Inventor.....	269
Anexo No. 4. Cuestionario de evaluación de resultados obtenidos en la implementación de la propuesta de intervención.....	269

RESUMEN

El año 2020 y el 2021, quedarán grabados en la historia por la lucha y desafíos que se ha enfrentado con la pandemia del COVID-19. Hoy, la continuidad del proceso educativo ha sido un reto, produciendo un verdadero “apagón pedagógico” donde los educandos y docentes han llevado la peor parte. La historia nos cobrará las consecuencias, tanto en el área educativa como en la afección física de millones de estudiante que se han visto afectados por los rezagos académicos que arrastrarán; y en los docentes, por los altos niveles de estrés a los cuales se han visto inmersos ante el desafío del apresurado y abrupto aprendizaje tecnológico y el manejo de las plataformas digitales para la continuidad del proceso educativo.

En medio de este escenario, recae hoy más que nunca, sobre el gestor educativo, la fundamental labor de emplear todo su conocimiento y destrezas adquiridas que le permitan crear un mejor ambiente para el desempeño de la labor docente; aspectos que han sido fundamentales en el presente estudio que conlleva la prosecución de estrategias para el realizar un “abordaje del estrés laboral desde su gestión administrativa en la Escuela Autum Miller durante la pandemia del COVID-19”.

Esta investigación se realiza desde un enfoque mixto (cuantitativa y cualitativa), basado en la recolección de datos y análisis estadístico de las estrategias gestionadas desde la administración con el propósito de atenuar el impacto del estrés laboral en medio de la pandemia, tanto en los docentes como en el personal administrativo. También se usó un análisis cualitativo que permitió una mejor interpretación de la información recibida.

En cuanto al análisis de los factores desencadenantes del estrés laboral, tanto el personal docente como administrativo lo han relacionado principalmente con factores propios del desempeño de su función, particularmente relacionados con la virtualidad en conjunto con los escenarios adyacentes a la pandemia (COVID-19) y los factores estresores inherentes a la dinámica organizacional y directiva.

Se presenta como parte de esta investigación, una propuesta para el manejo del estrés laboral que contiene estrategias para ser implementadas desde la gestión administrativa para enriquecer su liderazgo transformacional propiciando un ambiente donde tanto estudiantes como docentes disfruten de aprender cada día.

ABSTRAC

The year 2020 and 2021 that we are still walking will be recorded in history by the struggle and challenges that have been faced with the COVID-19 pandemic. Today, the continuity of the educational process has been a challenge, producing a true "pedagogical blackout" where students and teachers have borne the worst. History will charge us the consequences, both in the educational area and in the physical condition of millions of students who have been affected by the academic lags that they will drag; and in teachers, due to the high levels of stress to which they have been immersed in the face of the challenge of hasty and abrupt technological learning and the management of digital platforms for the continuity of the educational process.

In the midst of this scenario, today more than ever falls on the educational manager, the fundamental task of using all his knowledge and acquired skills that allow him to create a better environment for the performance of the teaching work; Aspects that have been fundamental in the present study that entails the pursuit of strategies to carry out a "healthy approach to work stress from its administrative management at the Autum Miller School during the COVID-19 pandemic".

This research is carried out from a quantitative approach, based on data collection and statistical analysis of the strategies managed by the administration in order to mitigate the impact of work stress in the midst of the pandemic, both on teachers and administrative staff. A qualitative analysis was also used that allowed a better interpretation of the information received.

Regarding the analysis of the triggers of work stress, both the teaching and administrative staff have related it mainly to factors inherent to the performance of their function, particularly related to virtuality in conjunction with the scenarios adjacent to the COVID-19 pandemic and stressors inherent to organizational and managerial dynamics.

It is presented as part of this research, a proposal for the management of work stress that contains strategies to be implemented from the administrative management to enrich its transformational leadership, fostering an environment where both students and teachers enjoy learning every day.

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Definición de cultura organización.....	79
Tabla N° 2. Diferencias entre la educación virtual y la Educación tradicional.....	84
Tabla N° 3. Factores generadores de estrés en el personal Docente y administrativo.....	120
Tabla N° 4. Estrategias utilizadas por el gestor para reducir los efectos del estrés laboral.....	122
Tabla N° 5. Proceso para generar un mejor ambiente labora	124
Tabla N° 6. Competencias tecnológicas utilizadas por los docentes que contribuyan a reducir los efectos del estrés laboral.	125
Tabla N° 7. Factores institucionales que generan estrés laboral al docente.....	140
Tabla N° 8. Estrategias implementadas desde la gestión con el propósito de aminorar las situaciones de estrés laboral.....	167
Tabla N° 9. Estrategias para prevenir el estrés.....	173
Tabla N° 10. Acciones sugeridas a implementar desde la gestión administrativa.....	216
Tabla N° 12. Factores detonantes de estrés y su respectiva estrategia de intervención.....	221

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Caracterización de docentes estresados.....	95
Figura N° 2. Rango de edad del personal docente y Administrativo.....	131
Figura N° 3. Preparación académica del personal docente y administrativo.....	132
Figura N° 4. Estado civil de los docentes y administrativos.	133
Figura N° 5. Distribución de horas clases por docente.....	135
Figura N° 6. Antigüedad laboral del personal.....	136
Figura N° 7. Valorización del docente por parte de la administración.	149
Figura N° 8. Estrés provocado por el desempeño en la función docente	153
Figura N°9. Estrés provocado por estudiantes y padres de familia...	154
Figura N°10. Estrés provocado por la enseñanza bimodal en la pandemia del COVID-19.....	154
Figura N° 11. Acciones administrativas que generan estrés, según lo perciben los docentes de Escuela Autum Miller.....	155
Figura N° 12. Desafíos docentes en la bimodalidad.....	160
Figura N° 13. Percepción de carga laboral personal.....	163
Figura N° 14. Concepción laboral personal.....	163
Figura N°15. Percepción de actividades sociales.....	168
Figura N°16. Percepción del interés de la administración por la disminución del estrés laboral.....	169
Figura N° 17. Estrategias implementadas por la institución para disminuir el estrés laboral.....	171
Figura N° 18. Procesos implementados desde la gestión	

administrativa.....	175
Figura N° 19. Percepción de incentivos propiciados por la dirección.....	177
Figura N° 20. Percepción de las estrategias implementadas por la administración para el logro de los objetivos.....	180
Figura N° 21. Etapas de la propuesta para la Calidad de Vida laboral a través de la disminución del estrés laboral	214
Figura N° 22. Identificación de los principales factores institucionales Asociados con el estrés en la EAM.....	219
Figura N° 23. Estrategias para el abordaje del estrés producto de la falta de apoyo familiar a los estudiantes, en el proceso educativo bimodal.....	225



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Xenia Márjorie Gamboa Mora, con cédula de identidad 900820351, en mi condición de autor del TFG titulado "La gestión para el abordaje laboral de los docentes y administrativos del Centro Educativo Privado "Autum Miller" durante la pandemia del COVID-19 en el año escolar 2021"

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.


FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

CAPITULO I

INTRODUCCION

1. Presentación

En gran medida la fortaleza y la cultura de una nación está en las bases que se establecen como producto de la ardua labor que realizan los docentes día a día en sus salones de clases. La educación es, sin lugar a dudas el instrumento más asertivo para la formación de ciudadanos responsables, solidarios y democráticos, conscientes de su lugar en la sociedad actual, que retribuyan con la construcción de una sociedad más justa, más fuerte y más humana. Principios y valores que se transmiten y afirman a través de la educación que permita una internalización del respeto a las diferencias individuales, el valor del ser humano como tal en un ambiente de justicia, cooperación y paz.

Es en la medida en que los gobiernos reconozcan y apoyen la educación como el ente transformador del ciudadano, entonces, y solo entonces, la educación podrá cumplir con su insigne obra tan emergente ante un mundo globalizado donde la convivencia, el respeto y la igualdad son fundamentales. La educación contribuye hacia la formación de una ciudadanía crítica que siembra en los estudiantes los conocimientos y el criterio para determinar lo que afecta la comunidad y cómo construir una sociedad mejor con igualdad de oportunidades para todos. Valores universales que, de una u otra manera en la vida práctica, reflejan la grandeza de las personas y la grandeza de las naciones.

La educación forma y transforma al individuo y le proporciona el conocimiento y las habilidades para ejercer un criterio para contribuir a la transformación de la sociedad, pero en el desempeño de esa labor inconmensurable que llevan a cabo los docentes, aunque cargada de satisfacciones, también es una labor que sumergida en los múltiples cambios de una sociedad compleja se ve profundamente afectada por el estrés laboral. El estrés desencadena un sinnúmero de afecciones y repercusiones en el sistema endocrino, nervioso e inmune afectando la salud de aquellos que lo se ven expuestos constantemente.

El término estrés es considerado como uno de los términos más antiguos, sin embargo, sin logra acuñar una definición precisa y se ha usado en muchas oportunidades para hacer referencia a los diversos momentos complejos que enfrentan los individuos afectados por diferentes presiones y en forma especial, por presiones o ambientes laborales nocivos.

El concepto de estrés se utilizó en sus inicios principalmente en el contexto de la física por Hooke a finales del siglo XVII donde se hacía referencia a esa resistencia que se genera en el interior de la materia como fruto de una fuerza externa que procura deformarla. (Lazarus, 2000).

Ese malestar latente en muchos profesores está siendo tema de estudio y controversia, generando en diferentes ámbitos polémica y preocupación y esto no solamente en sector educativo sino muchos escenarios de la sociedad.

En muchos casos las malas condiciones laborales, las peculiaridades y las muchas complejidades de cada centro educativo, sumado a las presiones propias de la labor educativa afectan el desarrollo profesional de los docentes. Pudiera

incluso, afectar reduciendo las horas de sueño y la adquisición de prácticas inadecuadas como la adquisición del hábito de fumar e ingerir bebidas alcohólicas como medios de escapes del estrés. Tal como lo señala en el Manual para el Control del Estrés, Rojas, (2010) “El estrés se ha convertido en un patrimonio de las sociedades modernas, casi en un estilo de vida”. (p. 12). Un estilo de vida que deteriora la vida y que ha afectado y sigue afectando la salud y el rendimiento laboral de miles de personas y en una manera especial, la vida de centenares de docentes. Acertadamente se podría afirmar que el ejercicio de la profesión docente, bajo ciertas condiciones pudiera producir un desgaste físico, emocional y mental por el cansancio que podría conducir hacia condiciones de estrés crónico e incluso al padecimiento del síndrome de burnout

El estrés docente o estrés laboral del educador se ha relacionado en diversos estudios con bajo rendimiento laboral, múltiples incapacidades médicas e incluso con abandono de la profesión donde muchos consideran un error o equivocación el haber ingresado a la profesión. Esa tensión permanente, por mantener y resguardar la disciplina, la transmisión del conocimiento, la presión de padres, estudiantes y jefes inmediatos, concluye inminentemente en el deterioro físico de los educadores.

Esta investigación tiene su génesis en el estudio del alarmante aumento del estrés en el ámbito educativo y particularmente en el sector educativo privado, debido a la tensión a la cual es sometido el docente frente a sus estudiantes, las exigencias del centro de trabajo y las demandas de los padres de familia, que pagan por una educación diferenciada y de mejor calidad, comparativamente, todo ello; convierten la docencia en un verdadero desafío que según lo señala la Revista Digital Temas para educadores, “El estrés laboral, se ha convertido en

una de las principales causas de baja en algunas profesiones, entre las que se encuentra la docencia”. (p.1).

Lamentablemente los altos niveles de deserción laboral entre los docentes conllevan múltiples consecuencias que van desde gastos económicos y de tiempo al tener que reiniciar otra carrera profesional, además del gasto emocional por experimentar fracaso ante la incapacidad de no poder dominar los niveles de estrés generados por el desempeño como docente. Sumado a esto, el estrés también recae e influye en el desarrollo integral del maestro afectando toda la comunidad educativa.

Los niveles de estrés docente, sus emociones, afecciones se integran en su labor áulica y determinan en gran manera la calidad de su desempeño laboral en forma general y en forma muy particular en sus relaciones con sus educandos. Aunado a ello, y para tener un entendimiento más amplio, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) define el estrés laboral como:

(...) las respuestas físicas y emocionales dañinas que ocurren cuando los requisitos de un trabajo no coinciden con las capacidades, recursos o necesidades del trabajador. Las condiciones que pueden provocar estrés incluyen carga de trabajo, falta de participación en la toma de decisiones, un entorno social deficiente, expectativas laborales conflictivas o inciertas, inseguridad laboral o falta de oportunidades y entornos laborales desagradables o peligrosos. (s.p.)

Cabe resaltar que la definición anterior sobre el estrés como un conjunto de “emociones dañinas”, permite dimensionar los alcances que este atrae sobre el desempeño de la labor docente ya que su labor es multidimensional para el

desarrollo del constructo humano que demanda una atención especial. La dinámica comunicacional entre el docente y el estudiante se extienden mucho más allá de la mera instrucción como tal, se desarrolla una relación de modelaje donde el docente se convierte para los estudiantes en un patrón en muchos aspectos, lo cual requiere que el mismo mantenga un control de sus emociones que le permita redimensionar su influencia sobre sus educandos y para resulta fundamental mantener bajos niveles de estrés laboral. Razón por la cual cabe resaltar que los sectores de trabajadores donde se encuentran más susceptibles a experimentar altos niveles de estrés son justamente aquellos en lo que se tiene una relación personal y constante en forma directa con las personas, como lo es el caso del docente con el estudiante. Cardozo, (2016) añade que:

La labor docente se configura como una actividad de alto compromiso humano y social, en cuyas manos está la formación de los recursos humanos, más allá de la mera transmisión del legado de conocimientos de una generación a otra, ya que la educación debe ser comprendida como aporte fundamental en la formación integral de lo más importante que tiene una sociedad, el ser humano. (s.p.)

La influencia de la labor del docente que, aunque no es tan valorada ni remunerada por la sociedad, pero no por ello deja de tener ese compromiso que trasciende más que una simple actividad laboral, llegando a influir directamente con la mayor obra que es la de formar ciudadanos responsables que engrandezcan la sociedad.

Por lo tanto, debido a esa invaluable labor del docente y de los administradores de los centros educativos, en este capítulo se presenta la contextualización del tema objeto de estudio, la justificación, los objetivos y el

marco contextual de la investigación en relación con la labor del administrador educativo y su gestión para crear un ambiente laboral saludable donde el docente y demás administradores del centro educativo desempeñen sus labores sin altos niveles de estrés que afecten su buen desarrollo laboral y el logro de los objetivos institucionales.

En relación a la contextualización del objeto de estudio, se presenta una descripción general de la sociedad actual, enmarcada dentro del tema de la gestión educativa del sistema educativo en general. Además, se enmarca la investigación del objeto de estudio contextualizándolo con los diferentes escenarios que ha tenido que asumir el proceso educativo en medio de la pandemia del COVID-19, lo cual se considera de gran valor histórico y pedagógico por el auge de la educación virtual y la educación a distancia, entre algunas, de las realidades a las cuales se está enfrentando el sistema educativo, tanto a nivel nacional como a nivel mundial.

Se presenta la justificación exponiendo el problema que se investigará en el marco de la gestión en la educación privada y cómo ésta afecta directamente el desarrollo del centro educativo y el logro de sus objetivos institucionales. De la justificación se desprenden las interrogantes que dan origen a los objetivos presentados.

1.1 Antecedentes contextuales del objeto de estudio.

El contexto social en el cual se desarrolla el objeto de estudio, no podría ser más particular y demacrado, siendo que se desenvuelve en medio de la pandemia del COVID-19 que ha envuelto al mundo entero y lo ha trastornado,

obligando a todos los sectores de la sociedad a reinventarse para seguir adelante. Las tasas de desempleo son alarmantes y la humanidad toda, se envuelve en un marco de sobrevivencia obligando a todas sus partes a luchar hacia la búsqueda de mejores alternativas.

Los sistemas de salud sucumben ante la impotencia de un control acertado del avance de este flagelo que ha hecho arrodillar a los grandes sistemas de las mayores potencias del planeta y el sistema educativo no ha escapado de recibir los efectos de la situación presente. A partir de la inolvidable fecha del 14 de marzo del 2020, la virtualidad o educación a distancia se ha convertido en los medios más usados para intentar no detener el desarrollo académico y crecimiento educativo de los millones de niños, jóvenes y adultos que han abandonado los salones de clases, quien juntamente con los administradores y profesores han tenido que realizar esfuerzos titánicos y estrategias diferentes e innovadoras donde la creatividad y la tecnología han desempeñado un papel protagónico para intentar propiciar una experiencia enriquecedora de aprendizaje a distancia.

La sociedad también está enfrentando un fuerte golpe en su economía, países, grandes y pequeños se han visto afectados y la población ha emprendido una maratón para proveer para sus necesidades. El teletrabajo ha venido a ser una solución asertiva para muchos sectores, incluyendo el sector educativo. El reinventarse, la creatividad y el emprendedurismo son claves en todos los sectores de la sociedad, tanto en la economía como en los procesos educativos del mundo.

Por otra parte, la pandemia del COVID-19 ha extendido el flagelo del desempleo golpeando poderosamente las diferentes sociedades a nivel planeta y

en Costa Rica, según la última información brindada, por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para el segundo trimestre del 2020, abarcando los meses de abril, mayo y junio, señala que:

(...) la tasa de desempleo de Costa Rica se disparó 12,1 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del año pasado, alcanzando el 24%. Eso equivale a 551 mil personas desempleadas, 256 mil más respecto al periodo en comparación.

Retomando los datos brindados por el INEC y si éstos son actualizados al tiempo presente, en tan solo cuatro meses los porcentajes se ha incrementado, lo cual impacta cada día a todos los niveles de la sociedad y en manera especial al sistema educativo en el sector de la educación privada, donde el desempleo ha obligado a cientos de padres de familia a cambia a sus hijos a instituciones públicas.

En medio de este caos mundial, la educación está sufriendo serios embates, y en el área de la educación privada, solamente aquellos sistemas educativos, liderados por verdaderos innovadores, con mentes visionarias y estrategias, se han mantenido ofreciendo clases de calidad. Es en medio de este particular escenario, cuando la tecnología y las plataformas virtuales han cobrado un interés preponderante, emergiendo la urgente necesidad de que los docentes tengan los conocimientos tecnológicos pertinentes. Jiménez (2020) afirma que, “en Costa Rica al menos 1,300,000 estudiantes de enseñanza primaria, secundaria y universitaria dejaron de recibir clases presenciales. Con el propósito de mantener activos los ciclos lectivos, muchas instituciones educativas migraron su proceso de enseñanza-aprendizaje hacia la virtualidad”. (p. 2)

Y es así que la virtualidad se ha constituido en un verdadero desafío para todo el ámbito educativo y los diferentes actores de la misma han sufrido sus embates al trasladarse hacia la modalidad virtual, para la cual posiblemente nadie estaba completamente preparado.

Según datos aportados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, (UNESCO) señala que 188 países de los 194 que componen el mundo se vieron obligados al cierre de escuelas, colegios y universidades, obligados a buscar estrategias innovadoras para continuar con el proceso educativo. Esto ha obligado a los administradores educativos a reinventarse y crear estrategias prontas y efectivas para capacitar a todo el personal docente y administrativo para continuar brindando un servicio de calidad educativo.

La educación como eje transformador de la sociedad, en medio de esta pandemia, se ve envuelta en la urgente necesidad de motivar a docentes y discentes a realizar esfuerzos de humanismo y solidaridad que ayuden a paliar las consecuencias nefastas de la pandemia sobre la población educativa. Según datos ofrecidos por la UNESCO, (2020) a nivel mundial alrededor de 1,184,126,508 de estudiantes han sido afectados en su proceso educativo, pero además de la afección sobre los discentes, existe otro sector que también ha sido sumamente afectado, y son los docentes que han tenido que emigrar hacia la virtualidad aprendiendo en pocas semanas y a toda prisa, los conocimientos tecnológicos para el desarrollo diario de sus clases.

Todo este proceso mencionado anteriormente, si bien es cierto ha contribuido al crecimiento profesional tecnológico de los docentes, también es real que ha incrementado los niveles de estrés laboral en la mayoría, que, estando acostumbrados a la presencialidad, se vieron obligados a emigrar hacia la

virtualidad apoyándose en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para lograr continuar con el proceso de enseñanza aprendizaje. Cabe preguntarse en forma pertinente, ¿qué porcentaje de docentes estaban preparados tecnológicamente para enfrentar este nuevo reto? o ¿será acaso que la falta de este conocimiento ha incrementado a gran escala los niveles de estrés que ya de por sí, vive cada día el docente en su ambiente laboral? Mejía, Silva y Rueda (2020) afirman que:

(...) es difícil imaginar que en un par de semanas una institución educativa cambie su aprendizaje presencial por un aprendizaje en línea, teniendo en cuenta que es muy complicado crear cursos y herramientas digitales en tan corto tiempo. Y estas exigencias de cambio han empezado a generar en los docentes altos niveles de estrés, en primer lugar, porque un alto porcentaje no hace uso de herramientas tecnológicas o porque tiene un conocimiento básico en el uso de las mismas. En segundo lugar, es el poder convertir sus clases presenciales en virtuales y lo más importante mantener la atención de los estudiantes en estas clases. (p. 136)

Por lo tanto, son muchos los colegios en todo el mundo que sumado a sus docentes han tenido que enfrentar esta trágica transformación de la presencialidad a la virtualidad en tan poco espacio de tiempo y con tan exigencia lo cual ha dado a luz altos niveles de estrés manifestado tanto por docentes como por estudiantes, y cabe preguntarse ¿Hasta dónde llegarán los efectos de la pandemia sobre la salud de los docentes y discentes?

Sumado a la situación descrita anteriormente, el confinamiento ocasionado, llevando el estrés del aula de clases a sus propios hogares, convirtiéndolos en sus lugares de trabajo ha generado afecciones en el hogar al irrumpir la dinámica

familiar para cumplir las responsabilidades laborales. Mejía, Silva y Rueda (2020) citando a (Dosil, Picaza& Idoiaga, 2020) señalan que algunas investigaciones hechas en China, país que fuera el primero en ser afectado por la pandemia, señala que el miedo a lo desconocido y la incertidumbre pueden llevar a evolucionar a enfermedades mentales como pueden ser los trastornos de estrés, ansiedad, depresión, somatización y conductas como aumento de consumo de alcohol y tabaco.

Como se ha presentado en esta sección, aunque en manera breve, se puede observar los efectos de la pandemia, provocada por el SARS-CoV2, sobre la salud pública, la economía y la educación los cuales son extensos y profundos y; es en medio de esta sociedad convulsionada donde se desenvuelve el objeto de estudio de esta investigación, el cual resulta muy pertinente para poder analizar si la gestión para el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos del Centro Educativo Privado “Autum Miller”, ha denotado su influencia en el logro de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico Institucional del año escolar 2021, en tiempos de pandemia por el por el SARS-CoV2.

1.2 Justificación del problema y su importancia

La educación es sin lugar a dudas un bien universal de trascendentes y fundamentales resultados y su papel es invaluable para la formación y transformación de las sociedades debido a su función diaria y constante en el desarrollo del educando permitiéndole alcanzar el desarrollo de sus capacidades de manera integral para lograr formar el ciudadano que se requiere, lo cual va mucho más allá de la preparación profesional. La educación es el medio más efectivo para la transmisión de la cultura, los valores morales y el amor por la patria. Resulta el fundamento para desarrollar en el individuo una apreciación

crítica de la comprensión de la sociedad y sus necesidades. Como bien afirmara Nelson Mandela "La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo", lo cual se logra en las aulas de clase cada día o bien a través del aula virtual en estos momentos de pandemia con el COVID-19.

La educación resulta fundamental para alcanzar los logros en una sociedad compleja y global en medio de esta particular situación sanitaria, donde hoy más que nunca, resulta fundamental educar para desarrollar en el educando empatía para lograr una verdadera convivencia social donde la solidaridad resulta imprescindible para lograr como una sola sociedad salir adelante y juntos vencer la fatídica situación que se enfrenta. La educación tiene en el momento presente, el sagrado deber de enseñar a asumir una actitud solidaria como un modo de vida que nos haga más humanos en medio de un mundo unificado por la pandemia, aprendiendo a ver la humanidad como una sola. Porque educar significa lograr desarrollar en los individuos los valores que lleven al respeto y compromiso con todos los sectores sociales construyendo una sociedad multicultural, donde se valoren la justicia, la tolerancia y la equidad, internalizando el respeto de los derechos humanos de todas las personas sin importar su estatus social o económico.

La educación carga sobre sus hombros llevar a cabo una acción transformadora donde el educando asuma una actitud analítica acerca de la vivencia de sus valores para asumir una posición que contribuya con una sociedad donde se disfrute la libertad, la convivencia, la solidaridad y la igualdad.

Hoy más que nunca el papel de la educación es protagónico lo cual demanda una educación de calidad y resulta preocupante que en el Informe del Estado de la Educación proporcionado por el CONARE (2019) fueron presentados

aspectos relevantes donde se hace alusión que en Latinoamérica quienes estudian pedagogía presentan bases académicas “menos sólidas que el conjunto general de quienes aspiran a la educación superior, según los puntajes obtenidos en las pruebas PISA”, (p. 4).

Ese aspecto mencionado, presenta una preocupación para los directores que lideran el proceso educativo en aras de la calidad académica, tanto más, en el panorama actual donde como producto de la pandemia del COVID-19, demanda de docentes altamente preparados y con vastos conocimientos tecnológicos y con bases académicas que les permita reinventarse y actualizar o adquirir los conocimientos que los habilite para impartir educación virtual manteniendo el mismo nivel de calidad o superior, para alcanzar al estudiante que se encuentra ya de por sí, en una condición desfavorable. Las sociedades actuales con sus acelerados procesos de integración internacional demandan mayores capacidades por parte de los docentes exigiendo un sistema educativo que forme ciudadanos altamente calificados y competentes para que tengan la capacidad de responder a esas transformaciones.

La demanda en la calidad educativa, en especial en el momento actual que se vive donde se requiere el dominio de las TIC para el buen desarrollo de la educación virtual, además de tener la capacidad como docente para mantener el aplome y dominio ante el grupo de estudiantes, resulta una verdadera exigencia y necesidad; tanto más en el sector privado donde se espera una notable y marcada calidad educativa que dé como producto la formación de estudiantes con mayores niveles de competitividad y eficiencia.

Aunado al escenario anterior, los niveles de estrés en el sector educativo privado de Costa Rica y posiblemente en la mayoría de los países, también se ha

visto incrementado debido a la presión resultante de la disminución de estudiantes en las escuelas y colegios privados, que se trasladan al sector público como consecuencia de la presión económica ocasionada por el desempleo o disminución de ingresos fruto de la pandemia del COVID-19, por lo que resulta pertinente y necesaria una investigación como la presente, que permita medir los detonantes del estrés y cómo crear estrategias para lograr un manejo más acertado y conveniente en pro de la salud del docente.

A modo de ejemplo de algunos otros países fuera de Costa Rica, en Perú, el Ministerio de Educación (Minedu) a solo escasos dos meses de haber dado inicio la pandemia, reportó aproximadamente 9.500 solicitudes de traslados a colegios públicos, según informó el Diario Virtual Gestión.

Haciendo un paralelismo con Costa Rica donde al 05 de junio, a solo tres meses de iniciada la pandemia el Diario Virtual CRHoy.com publicó que el COVID-19 ha traído una serie de efectos socioeconómicos, los cuales han provocado que los costarricense se hayan visto forzados, por los altos niveles de desempleo, la reducción de la jornada laboral y otros, a realizar cambios de colegios públicos a privados para hacerle frente a la situación económica, provocando un aumentado en las solicitudes de traslado de estudiantes de instituciones privadas a centros educativos públicos, según lo confirmó el Ministerio de Educación Pública (MEP). Dicha información fue ratificada por la ministra de educación a través de los medios televisivos enfatizando que el Ministerio está preparando la colocación de los muchos estudiantes que se están trasladando del sector privado al público. (Repretel, 30 de agosto, 2020)

Ante esta situación de migración de estudiantes del sector privado al sector público hace recaer sobre los directivos y docentes, un mayor nivel de estrés ante

la posible pérdida de empleos, tal como se pudiera estar dando ya en algunas instituciones. Los presupuestos son forzosamente reajustados a la nueva realidad, provocando cambios que rebotan en la disminución salarial o pérdida de empleo para docenas de maestros y profesores.

Por otra parte, un elemento digno de resaltar es que en el último Informe del Estado de la Nación (2019) pese a que señala elementos fundamentales como rezagos estructurales, la desarticulación estructural entre diferentes elementos críticos del desarrollo educativo, la importancia de la atención debida de las desigualdades sociales y otros aspectos fundamentales, no se hace referencia alguna a los altos niveles de estrés crónico a los cuales se somete el docente en su labor diaria, pese a que son cada día más la cantidad de maestros y profesores que sufren del síndrome de Burnout como producto de ambientes laborales estresantes. A lo que Anzules, Véliz y otros (2019) citando a Fernández, Gonzales y Peinado (2017) señala que “El síndrome de burnout se define como aquella sensación de agotamiento, fracaso, desgaste resultado de la exposición por periodos prolongados a factores de riesgo psicosociales asociados al trabajo que desempeñan.” (p. 3) También, este síndrome es identificado como, “estar quemado” o “consumido”, con sus fuerzas agotadas y sin capacidad, deseo o motivación para seguir adelante con el trabajo. ¿No será este escenario el vivido en muchas de las instituciones educativas a lo cual urge dar atención especial?

El docente por sus largas jornadas de pie, constantemente sufre esas características, profundo agotamiento y desgaste físico, afectando tempranamente su salud física, y teniendo muchas veces que recurrir a incapacidades constantes que no solamente afecta la economía de los mismos, sino también el desarrollo académico de los educandos.

En relación con este punto Cambroner (2011), también señala que el síndrome de Burnout se manifiesta principalmente en trabajadores cuyas profesiones están relacionadas con brindar servicios en atención directa con los usuarios como es el caso de la docencia y afirma que “una de las profesiones en las que existe mayor contacto entre las personas es la docencia, actividad considerada como agotadora y estresante”. (p. 5). Tanto profesores como maestras, de los diferentes niveles mantienen una relación diaria y constante con sus educandos por lo cual, los niveles de estrés son casi permanentes.

Sumado a los aspectos mencionados anteriormente, uno de los principales aspectos estresantes en la vida laboral del docente, es la falta de tiempo para descansar por sus múltiples y agotadoras jornadas de trabajo presencial en la institución, sino que a ello se suman numerosas actividades extracurriculares como la pesada carga de la planificación didáctica, la preparación de materiales tanto físicos como digitales y la cansada calificación de todo el proceso evaluativo diario de los estudiantes. Aunado al precario apoyo que se recibe de parte de la mayoría de los padres de familia y el poco interés que muestran algunos estudiantes, detonan en el docente el sentirse “fundido”, “acabado” al terminar cada día.

En definiciones más recientes, el síndrome de burnout es considerado como una manifestación multidimensional, donde regularmente se presentan síntomas físicos y emocionales que afectan directamente tanto a nivel personal como a nivel profesional y social caracterizado por agotamiento emocional y físico afectando directamente a quien lo padece con lo cual resulta emergente la atención médica. (Anzules, Véliz y otros, 2019)

Otro aspecto señalado en el informe del Estado de la Nación 2019, fue el resultado de la comparativa salarial de los docentes en Centroamérica, comparados entre sí y con algunos países suramericanos donde se destaca que a pesar de las deficiencias salariales que pueda presentar el gremio cuando se le compara con otros profesionales, que teniendo los mismos niveles de escolaridad, los docentes reciben salarios muy inferiores (p. 7), que desmotivaría a cualquiera al hacer una comparativa entre esfuerzo y compensación; sin embargo, resulta llamativo, porque la docencia, podría entenderse entonces como un tema más de vocación que de intereses monetarios, siendo que no es correspondido equitativamente el salario recibido por la labor realizada. Acertadamente podría afirmarse entonces, que solo la vocación innata de cada docente y una mejora significativa en las condiciones laborales, podrían aumentar la dignificación del magisterio, entre otros.

Es en este escenario real donde se desenvuelven día a día los gestores de la educación costarricense, llevando la responsabilidad de establecer las bases para una educación de calidad, formando educandos con criterios sólidos para la toma de decisiones sabias y acertadas. Cuando se hablar del gestor, debe ser interpretado desde dos escenarios: el gestor del sistema educativo a nivel estatal y el gestor de la escuela, es decir el director, tomando en cuenta que la gestión no puede ser nunca un fin en sí misma, sino que su labor adquiere sentido cuando enfoca su gestión en torno a favorecer el mejor desempeño por parte de los docentes que integran su equipo.

En forma muy particular y fundamental el gestor del sistema educativo a nivel país tiene entre sus principales funciones el establecer y evaluar constantemente el sistema de enseñanza que se realiza en las instituciones educativas, qué está sucediendo en ellas y qué mejoras amerita. A nivel local,

resulta imperioso que el gestor-director con su equipo docente, conozca la situación real de la institución, que se autoevalúe comparando consigo misma los resultados obtenidos en años anteriores o procesos realizados y pueda identificar sus avances o estancamientos, valorando en forma especial la opinión de los docentes y la salud física y laboral que estos enfrentan. Por lo que cobra valor significativo el objeto de estudio de esta investigación para determinar la gestión que realiza la dirección para crear estrategias que permitan manejar asertivamente el estrés laboral y poder crear un mejor ambiente de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.

Resulta fundamental que el director perciba con exactitud la condición real de la enseñanza que se está impartiendo, y los avances que está obteniendo. Un proceso auto evaluativo será de gran ayuda para detectar las necesidades o cambios de dirección en la política institucional. En su gestión, el director identificará qué capacitaciones amerita su personal y qué prácticas deben ser asumidas, porque si se requiere que la educación tenga mejores resultados, es emergente que se operen los cambios que así lo amerite, porque la educación solo tendrá valor cuando su proceso de como fruto la formación de individuos que aporten cambios hacia una mejor sociedad.

En su desempeño como gestor, el director debe indubitadamente gestionar todos los recursos que se ameriten para motivar y contribuir a la facilitación de la profesionalización docente, logrando el crecimiento profesional de sus docentes porque en la medida que su equipo se mantenga actualizado y adquiriendo conocimientos para un mejor desarrollo docente, obtendrá mejores y más congruentes resultados que les ayuden a palear los altos niveles de estrés a los cuales son expuestos cada día.

El docente costarricense, como en la mayoría de los países a nivel mundial, además de la problemática económica también se ve expuesto a altos niveles de estrés ya bien por la exigencia de su trabajo en sí como por la supervisión constante y permanente de su labor profesional y en especial en el sector privado donde la educación demanda altos niveles de calidad por los cuales pagan y demandan los padres. Todo ello redundando en una afectación de la vida laboral tanto de maestros, como administrativos; por lo cual resurge la necesidad de una acertada gestión para el abordaje del estrés laboral en los centros educativos.

Resulta importante resaltar la urgente necesidad que tienen los docentes de que el director sea consciente de los niveles de estrés a los cuales se ve confrontado el docente cada día con el propósito de que éste gestione planes de mejora en las condiciones laborales de los docentes lo que automáticamente contribuirá en una mayor productividad laboral de los mismos al mantener, desarrollar y promover la calidad de su salud laboral.

Por otra parte, resulta interesante resaltar que, en el reciente Informe del Estado de la Educación del 2019, citado anteriormente, no se hace referencia al ambiente laboral que los gestores, administrativos y docentes de las instituciones educativas públicas y privadas enfrentan en su labor diaria para también lograr una mejor calidad de vida en beneficio de la salud de los que realizan el trabajo educativo. (Ureña y Castro, 2004). Es acaso entonces que se podría aseverar, que no existe concientización en cuanto al estrés laboral que enfrentan los docentes, y por ende hay ausencia en la elaboración de planes que tiendan a mejorar su salud laboral, desarrollando estrategias que mantengan y promuevan la salud del gremio en forma directa.

Cuando se habla de calidad de vida laboral, tiene que ver con todas aquellas condiciones directamente relacionadas con el trabajo, que van desde su retribución financiera hasta sus relaciones interpersonales y que afectan positiva o negativamente la satisfacción y el buen rendimiento laboral de los trabajadores. Por lo tanto, la calidad el ambiente laboral debe ser parte fundamental del interés director del gestor educativo que consciente del estrés que enfrentan sus docentes diariamente, velará por proveer mejoras constantes en el ambiente laboral que rodea la institución educativa.

Resulta importante señalar que cuando se habla del ambiente laboral, se deben tomar en cuenta los factores de percepción del ambiente laboral, apreciación subjetiva y la objetiva. El colaborador adquiere una percepción del ambiente laboral y los factores que lo componen de acuerdo a su propia percepción. La percepción objetiva en forma contraria, no depende de percepciones propias, sino que se enfoca en el ambiente que se desarrolla como tal. Al analizar el ambiente laboral se involucran aspectos del medioambiente, como comodidad y seguridad, el salario que se recibe por el trabajo que se realiza y la estabilidad que se tiene en el mismo. También se involucran los recursos y la tecnología u otros elementos fundamentales para realizar la labor de la forma más profesional y confortable posible lo cual genera la satisfacción laboral. También resulta necesario considerar las relaciones interpersonales y las relaciones de soporte y buena comunicación entre el grupo de compañeros.

En cuanto al aspecto jerárquico, es importante añadir, se requiere para un buen ambiente laboral, la buena organización y la sana comunicación, además de un plan motivacional que genere cohesión y una participación activa como equipo, libre de niveles nocivos de estrés. Todo ello y más son elementos fundamentales en la creación de un ambiente laboral saludable que contribuya al desarrollo

profesional y el logro de los objetivos institucionales, donde los niveles de contribuyan a mantener la adrenalina necesaria para la realización del trabajo diario, sin incurrir en afecciones y deterioro físico.

En un acercamiento a la literatura más reciente se puede observar cómo son muchos los escritores que plasman su preocupación por los efectos que el estrés laboral está desarrollado en detrimento de la salud en la sociedad, tal como lo presenta Otero-López, J. M. (2012) al señalar que:

No resulta sorprendente, entonces, que el estrés se haya presentado para muchos autores como un fenómeno elusivo, abstracto, que siempre parecía oculta su verdadero rostro... ansiedad, tensión, cansancio, hastío vital, dificultades económicas laborales... serían algunas de las múltiples máscaras bajo las cuales podría ocultarse el fenómeno. (p. 43)

El escenario descrito resulta muy evidente que, en un futuro cercano, se tendrá en el gremio magisterial mayores índices en manifestaciones de Burnout que los ya dados en años anteriores y no solamente en docentes de aula, sino también en administradores de instituciones educativas, porque los niveles de estrés provocados por la actividad educativa, afecta tanto a los docentes como a gestores. El escritor Esteve, J. M (2005) presenta un reporte de un estudio exploratorio sobre las Condiciones de Trabajo y Salud Docente que fue impulsado por la OREALC/UNESCO en seis países para la Oficina Regional de Educación de la UNESCO en América Latina y el Caribe, donde alerta acerca de la urgencia que los gobiernos tienen de crear mejores condiciones para que los docentes se desenvuelvan en un mejor escenario laboral que garantice mejores y más óptimas oportunidades laborales, lo cual podría contribuir a bajar los niveles de estrés y

por ende obtener una mejora significativa en la salud de los docentes y en los gestores de la educación tanto privada como pública.

Además, también señala que, en los últimos años, la actividad del docente ha cambiado debido a la fragmentación de actividades a las cuales tiene que hacer frente, inclusive asevera que muchos docentes algunas veces son percibidos realizando mal su trabajo, debido a la diversificación de actividades que deben realizar.

Son muchos los docentes que además del cumplimiento de sus respetivos horarios como maestros, tienen que cumplir con labores administrativas, reuniones con padres, atención a estudiantes, actividades extraescolares y muchas otras actividades que sumadas a las muchas responsabilidades de índole personal y familiar, forman un conjunto de actividades que inevitablemente crean los factores necesarios para desarrollar un ambiente estresor donde resulta inexistente el tiempo oportuno para obtener el descanso necesario. De esta manera, la sobrecarga laboral ha impuesto sobre el docente altos niveles de agotamiento y estrés laboral que, según Rodríguez, Oramas y Rodríguez (2007), citando a Greenglass, (2000) afirman que “Cabe reiterar que en gran medida las fuentes de estrés docente se hallan en el nivel administrativo”. p. 12) Muchas veces, la administración en la toma de decisiones tanto directa como indirectamente, hace recaer sobre el docente un sinnúmero de actividades y responsabilidades que conforman un ambiente laboral estresante.

Por lo tanto, resulta pertinente entonces preguntarse, si los gestores y directivos en general del sector educativo privado, objeto de estudio en esta investigación, en forma particular, poseen conciencia de los niveles de estrés que afectan el desarrollo profesional de sus equipos de trabajo y la necesidad de crear

estrategias que contribuyan a un mejor ambiente laboral y por ende a la obtención de mejores resultados en el proceso enseñanza aprendizaje, lo cual podría contribuir a convertirse en centros educativos de mayor calidad, reconocimiento y posicionamiento.

Es importante indicar que tanto en el sector público como en el privado, el docente de aula y el personal administrativo se ven expuestos a diferentes escenas que les proporcionan estrés en su desempeño laboral, los cuales de ser comprendidos adecuadamente concienciaría en los gestores educativos a una urgente responsabilidad de crear estrategias y mecanismos que contribuyan a un mejor ambiente laboral que impulse a los personajes del escenario educativo a manejar de manera más asertiva todos aquellos elementos que detonan situaciones de estrés laboral y podrían evitar llegar a niveles de agotamiento clínico (burnout) y que muchas veces imposibilitan el desempeño de la labor educativa y de esta manera se podría prevenir constantes incapacidades, lo cual no solamente daña al director y los docentes, sino a toda la comunidad educativa y por ende al desarrollo socioeconómico del país.

Cabe resaltar, para el interés particular de esta investigación cuyo objeto de estudio se llevará a cabo en una institución privada, que según Ramos y Jordao (2015) citando a (Fernández, Kumar y Mekoth, (2009) sostienen que existen variados estudios que indican que los trabajadores de organizaciones privadas mantienen niveles mal altos de estrés en comparación con los sectores de trabajo público.

Por lo tanto, resulta de estimado valor dentro de la temática de la presente investigación, realizar un análisis de las situaciones que se transforman en detonantes del estrés laboral en los centros educativos privados, particularmente,

para crear estrategias que la contengan y realizar un mejor enfrentamiento del mismo, especialmente en momentos de pandemia del COVID-19, donde los niveles de estrés en el sector privado se han incrementado adquiriendo dimensiones no confrontadas anteriormente, debido a los altos índices de deserción escolar provocada por la fracturada condición económica de los padres que han sufrido pérdida laboral o disminución de sus ingresos obligándolos a cambiar a sus hijos al sector público, provocando en el sector educativo privado, mayores parámetros de exigencias, cambio de modalidad y la urgencia a reinventarse en la metodología y didáctica educativa virtual para continuar ofreciendo una marcada diferencia en la calidad educativa por la cual matriculan los padres en una institución educativa privada.

Por la problemática expuesta anteriormente, y los efectos que un clima laboral estresor tiene sobre sus colaboradores, nace el presente tema de investigación que pretende investigar sobre ¿Qué aspectos de la gestión del director para el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos del Centro Educativo Privado “Autum Miller”, han influido en disminuir los niveles de estrés laboral durante la pandemia del COVID-19 en el año escolar 2021? Con el propósito de crear mejores prácticas y más adecuadas condiciones laborales para que tanto administrativos como docentes realicen una labor más satisfactoria y profesional, a la vez que se apertura una amplia gama de investigación e intervención que podría resultar en estrategias que contribuyan positivamente a nivel país y en especial en las mejoras del clima laboral en las instituciones tanto públicas como privadas del país y más allá de las fronteras.

A continuación, se plantea como problema general de esta investigación la siguiente interrogante: ¿Qué aspectos de la gestión del director para el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos del Centro Educativo Privado

“Autum Miller”, han influido en disminuir los niveles de estrés laboral durante la pandemia del COVID-19 en el año escolar 2021?

Sustentado en el panorama descrito en la interrogante anterior, surgen una serie de preguntas fundamentales que servirán como coadyuvantes para analizar a profundidad el objeto de estudio:

- 1) ¿Cuáles factores generadores de estrés durante la pandemia del COVID-19 en el año escolar 2021, con el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller, son atendidos desde la gestión administrativa?
- 2) ¿Qué estrategias utiliza el Gestor Administrativo para reducir los efectos del estrés laboral producto de la pandemia del COVID-19, en los funcionarios de la Escuela Autum Miller?
- 3) ¿Qué procesos implementa el director para generar un mejor ambiente laboral en el personal docente y administrativo minimizando los efectos del estrés durante la pandemia del COVID-19?
- 4) ¿Cuáles competencias tecnológicas proporcionadas desde la gestión, han adquirido los docentes para impartir una enseñanza virtual de calidad, reduciendo los efectos del estrés laboral durante la pandemia del COVID-19 en el año escolar 2021?

Tomando como punto de partida, las interrogantes planteadas anteriormente, se trabajará con los objetivos que conducirán la investigación en relación con el estrés laboral, los factores generadores, las estrategias implementadas desde la dirección administrativa del centro educativo para minimizar los efectos del estrés; los procesos implementados para generar un

mejor ambiente laboral, las competencias tecnológicas proporcionadas a los docentes para desempeñar con mayor éxito y con menos estrés la labor educativa tanto virtual como presencial. Finalmente, las acciones realizadas por la dirección para la disminución de los niveles de estrés que contribuyeron al logro de los objetivos.

1.3 Objetivo general de la investigación

1. Estudio del abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos del Centro Educativo Privado "Autum Miller, desde la gestión administrativa, durante la pandemia del COVID-19 en el año 2021.

1.4 Objetivos específicos de la investigación

1. Determinar los factores generadores de estrés en el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller, producto de la pandemia del COVID-19, que son atendidos desde la gestión administrativa en el año escolar 2021.
2. Identificar las estrategias que utiliza el Gestor Administrativo para reducir los efectos del estrés laboral en los funcionarios de la Escuela Autum Miller.
3. Describir el proceso usado por el director para generar un mejor ambiente laboral en el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller en medio de la pandemia del COVID-19 durante el año escolar 2021.

4. Identificar las competencias tecnológicas que utilizan los docentes para brindar una enseñanza virtual de calidad, de manera que contribuyan a reducir los efectos del estrés laboral producto de la pandemia del COVID-19 durante el año escolar 2021.

1.5 Marco Contextual

La presente investigación se desarrollará en una escuela del sector privado, denominada Escuela Autum Miller, la cual tiene 48 años que fue fundada en la Ceiba de Alajuela, siendo una de las primeras escuelas privadas de la Provincia y funciona dentro de los terrenos del Campus Universitario de la UNADECA (Universidad Adventista de Centroamérica) y es reconocida por el gobierno de Costa Rica según el acuerdo N°51-71 desde el año 1972.

Esta institución, la Escuela Autum Miller es parte del Sistema Educativo Mundial de la Iglesia Adventista por lo que presenta la oferta educativa con énfasis en la calidad académica y la formación del carácter fundamentado en principios y valores cristianos. Fue aprobada y supervisada por el Ministerio de Educación Pública y Centros Privadas, pero además es supervisada en forma permanente y contante por la Asociación Acreditadora Adventista.

Esta asociación es el organismo de acreditación establecido por el Departamento Mundial de Educación Adventista para coordinar, supervisar y controlar la calidad de su sistema educativo. Es responsable de evaluar la implementación de la filosofía de la educación adventista y la unidad en la transmisión de principios y valores. El proceso de evaluación y autoevaluación, sumado a la acreditación es propuesto para todas las instituciones educativas adventistas, sirve para mantener estándares mínimos de calidad, incrementar la efectividad institucional y brindar el reconocimiento interinstitucional y a la vez

asegurar que cumple con los requisitos y calidad requerida por las autoridades del Ministerio de Educación de cada país. Está compuesta por pares evaluadores de Centroamérica.

Por lo cual, la Escuela Primaria Adventista, Autum Miller, objeto de estudio en esta investigación, cuenta con la acreditación correspondiente de la Asociación Acreditadora Adventista y la Dirección de Educación Privada del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, lo que significa que brinda un sólida oferta académica y posee los recursos, la infraestructura, los programas educativos, los servicios necesarios y el personal requerido para alcanzar las metas institucionales con eficiencia y brindar un servicio de calidad a la comunidad educativa que sirve.

La institución ofrece una educación bilingüe desde el kínder hasta el sexto grado. Cuenta con un personal compuesto por 38 colaboradores de los cuales, 27 son docentes, 20 son mujeres y 7 hombres; 6 administrativos y 5 de apoyo. Dentro de los servicios que la institución ofrece, cuenta con biblioteca física y una biblioteca virtual donde cada estudiante, padre de familia y docente poseen su propia clave de acceso. Además, tiene una soda donde los estudiantes desayunan y almuerzan si así lo desean, un gimnasio, una cancha para multiuso, una cancha de fútbol, un salón de actos con capacidad para más de ochocientas personas, una banda estudiantil, un área con ovejas, amplias zonas verdes y hermosos jardines.

Posee un departamento de Apoyos Educativos con la asistencia de una psicóloga y un Capellán, para atender las necesidades de índole académica, emocional y espiritual de los discentes. La institución también tiene un sistema de becas para estudiantes de bajos recursos, donde brinda ayuda a un promedio de

75 estudiantes. Por estar ubicado en los predios de la Universidad Adventista de Centroamérica (UNADECA) cuenta con la colaboración de su Junta Escolar y el uso de su templo para actividades espirituales; más la colaboración constante de la Escuela de Educación de la Universidad.

Los docentes tienen una preparación académica distribuida de la siguiente manera: siete docentes con bachillerato universitario en educación, 18 tienen licenciatura y dos con maestría. La Institución cuenta con una población estudiantil compuesta por 310 estudiantes: Seis estudiantes en kínder, 30 en preparatoria y 274 en I y II ciclo de primaria. De acuerdo al Plan Anual de Trabajo (2017-2022) la institución mantiene una sólida matrícula con un nivel de deserción mínimo que oscila entre un 1% y un 2%. La modalidad de enseñanza de la Escuela Autum Miller es diurna y enseña haciendo uso del Modelo Pedagógico Constructivista y por competencias, mediante metodologías activas del pensamiento.

Se eligió esta institución por ser una de las primeras instituciones de educación primaria privadas fundadas en la provincia de Alajuela, desde 1972, la cual desde sus inicios ha sido reconocida por la calidad de su enseñanza, especialmente en la clase media y alta de la provincia lo cual ha sido un elemento que impone en los docentes la realización de una labor con altos niveles de calidad, e influye en los niveles de estrés a los cuales se ven expuestos, tanto los docentes como el personal administrativo

CAPITULO II

ESTADO DEL ARTE

1.1 Presentación

En este apartado se presentan algunas investigaciones que se han realizado en relación con el tema actual de esta investigación, las cuales sirven de antecedentes para configurar el estudio que se va a llevar a cabo. Son presentadas en dos apartados: Investigaciones realizadas en el ámbito nacional y algunas investigaciones internacionales con temas afines a este, lo cual coadyuvará en el análisis de la relevancia que posee la presente investigación.

Estas investigaciones son el resultado de la búsqueda informativa realizada en las diferentes bibliotecas de la ciudad Universitaria Rodrigo Facio, bases de datos de la misma, consulta de algunos libros físicos y consultas realizada en la internet, con el propósito de obtener investigaciones realizadas a nivel nacional y a nivel internacional.

En este capítulo también se presentan los antecedentes del objeto de estudio para lo cual se examinan cuidadosamente libros, revistas científicas, proyectos de investigación y trabajos finales de graduación que contribuirán a delimitar el presente estudio el cual tiene como tema de investigación un análisis de la gestión para el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos llevadas a cabo por la directora del Centro Educativo Privado "Autum Miller", con el propósito de procurar un mejor ambiente laboral que contribuya con el logro de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico Institucional durante el año escolar

2020. Es importante destacar, que el estudio se realiza en un ambiente anormal del año escolar en medio de la pandemia del COVID-19 bajo un escenario de educación virtual. Sin embargo, también la virtualidad facilita la recolección de datos y la aplicación de los instrumentos, al encontrar disposición por parte de los docentes y administrativos para participar en la presente investigación.

Finalmente, en este capítulo se presentan los aportes que las investigaciones analizadas, han dado en el área teórica y revisión metodológica al presente estudio.

1.2 Investigaciones nacionales

La biblioteca de la Universidad de Costa Rica cuenta con una amplia gama de investigaciones nacionales realizadas por estudiantes de la misma y en el tema actual que nos ocupa, se han localizado algunas relacionadas con el objeto de estudio en cuestión que a continuación se presentan. En este apartado se presentan algunas investigaciones que se han realizado en relación con el tema actual de esta investigación, tanto para el ámbito de primaria, secundaria y a nivel universitario, directamente relacionadas con el tema del estrés laboral, el clima laboral, consecuencias en la salud de los empleados sometidos a un laboral no saludable, estudios sobre la ansiedad en docentes y propuestas para el manejo de la tensión laboral, entre otras.

La primera investigación a presentar fue la realizada por Monge, Rodríguez y Navarro (2019), quien la realizó para optar al grado de Maestría Profesional en Administración Educativa, titulada *“Modelo de Supervisión Docente en el Sector de Secundaria del Colegio Salesiano Don Bosco y su incidencia en el clima*

Organizacional en relación con la Comunicación y la Motivación Laboral. Tuvo como objetivo general analizar el modelo de supervisión docente utilizado en el sector de secundaria del Colegio Salesiano Don Bosco y su incidencia en el clima organizacional en relación con la comunicación y la motivación del personal de la institución. Del objetivo general se desprendieron tres objetivos específicos que incluían identificar el modelo de supervisión docente desarrollado en el sector de secundaria, determinar el clima organizacional en relación con la comunicación que se desarrolla en el colegio y finalmente identificar la incidencia de la gestión de la supervisión en la motivación que tiene el personal docente de secundaria y el mejoramiento del clima laboral.

Entre los hallazgos encontrados, en cuanto a las dificultades enfrentadas por los docentes en el clima organizacional, muchos de ellos se asemejan a los que actualmente siguen enfrentando los docentes en los diferentes centros educativos tanto a nivel público como en el sector privado. Se observan elementos a mejorar en cuanto a la gestión realizada del área de supervisión y su trato con el personal docente de secundaria que muestra altos niveles de disconformidad y desmotivación por el sistema utilizado en el proceso de supervisión.

Se recomiendan diferentes estrategias para propiciar los niveles de comunicación con el propósito de mejorar el clima laboral para elevar la motivación de los docentes que laboran en la institución y se recomiendan cambios importantes en la gestión realizada por el director de la misma. El estudio se desarrolló bajo un enfoque de tipo cualitativo, que pretendió conocer la realidad del tipo de supervisión docente del sector de secundaria del colegio y su incidencia en el clima organizacional y el desarrollo de esta investigación fue un estudio de caso.

Otra investigación, fue realizada por Anchía, (2016) mediante un estudio titulado “*Abordaje del Estrés laboral desde la gestión en el Liceo José Joaquín Vargas Calvo, de la Dirección Regional de San José Norte*”. Esta investigación estuvo compuesta por cinco fases: Una extensa revisión bibliográfica, otra sobre la complejidad de la sociedad actual generadora de estrés, un análisis de lo calidad de Vida Laboral, el clima organizacional, tipos de liderazgo, el estrés laboral e institucional y las estrategias de abordaje del estrés laboral en la institución educativa.

El trabajo de investigación fue realizado para la Universidad de Costa Rica con el objetivo de optar al grado de Maestría Profesional en Administración Educativa. Como objetivo general se propuso analizar la gestión del Liceo José Joaquín Vargas Calvo en relación con el abordaje del estrés laboral en el personal docente y administrativo.

Del objetivo general se desprendieron los tres objetivos específicos que tenían que ver con factores institucionales asociados al estrés docente y administrativo, estrategias de abordaje aplicadas por el personal y los procesos de gestión aplicados por la dirección para prevenir el estrés laboral

Como metodología, la investigación se abordó desde un enfoque cuantitativo, ya que tuvo como propósito la recolección de datos y el análisis estadístico de las estrategias de abordaje que se aplican, desde la gestión para minimizar el impacto del estrés laboral en el personal docente y administrativo, para ello se utilizó como instrumento el cuestionario el cual se constituye en una técnica cualitativa. En la investigación se hizo uso del cuestionario para recoger la información permitiéndole explorar los factores instituciones asociados al estrés

laboral del personal docente y administrativo, la estrategia de abordaje del estrés desde la gestión y los procesos del director para la prevención del estrés laboral, también se hizo uso de la entrevista y un cuestionario guiado con el propósito de triangular la información recopilada.

Se emplearon técnicas del modelo cualitativo para el análisis de la información recopilada mediante preguntas abiertas, y las entrevistas. El estudio es descriptivo también por cuanto busca investigar las principales situaciones de estrés negativo que emergen en el colegio elegido para la investigación, entre otros aspectos. Los principales hallazgos encontrados en la investigación han sido los factores que generan estrés en forma ocasional y permanente en los docentes.

Los conocimientos adquiridos en la investigación sirven como insumo para el establecimiento de medidas más acertadas en torno al tema de calidad de vida laboral, relacionadas con el abordaje y afrontamiento de las situaciones que generan estrés y que podrían repercutir en las organizaciones educativas.

Nájera (2012) llevó a cabo otra investigación convirtiéndose en el primer estudio realizado en Costa Rica para explorar este tema particular. La investigación tuvo como propósito examinar el efecto de la exposición a un estresor agudo de tipo psicosocial sobre el rendimiento en pruebas verbales y visuo-espaciales de memoria de trabajo en un grupo de estudiantes universitarios. El estudio fue realizado para optar al título de Licenciatura en Psicología con la Universidad de Costa Rica. La población estuvo compuesta por 53 jóvenes universitarios masculino entre 18 y 25 años de edad que estudiaban en la Universidad de Costa Rica como del Instituto Tecnológico de Costa Rica en las sedes de San José y Cartago respectivamente.

Este fue un estudio experimental con dos variables y es de tipo grupo control con post test únicamente. Al analizar los datos de la muestra del estudio se llevaron a cabo análisis de tipo correlacional con el propósito de medir el grado de relación entre las variables de ansiedad y distrés, ansiedad y memoria de trabajo verbal y visuo-espacial. Los resultados obtenidos evidenciaron que la ansiedad estado no conlleva a una interferencia en el rendimiento asociado al bloque visuo-espacial fonológico de la memoria de trabajo, además demostró que la ansiedad afecta selectivamente el rendimiento en las pruebas visuo-espaciales de Memoria Espacial y Procesamiento de Memoria Espacial. Finalmente se concluyó que el estrés psicosocial puede conllevar también a una reacción emocional positiva, en donde la amenaza se procese como reto y se dé un mejoramiento en el desempeño verbal.

En otro estudio realizado por Alvarado (2008) titulada “Condiciones laborales y calidad de vida del docente: Un estudio acerca del estrés laboral de los docentes de escuelas públicas del cantón central de la provincia de Cartago”. Esta investigación realizada para la Universidad de Costa Rica tuvo como propósito investigar cuál era la situación de estrés laboral que viven educadores de escuela públicas del cantón de Cartago y cuáles son las estrategias en el manejo del estrés laboral que son utilizadas para enfrentar el estrés laboral. Su objetivo general fue caracterizar a la población de docentes de escuelas públicas del cantón central de la provincia de Cartago, al respecto del estrés laboral, condiciones laborales y condiciones de vida y contribuir al desarrollo de recursos personales y grupales así como el desarrollo de habilidad como, estrategias de afrontamiento ante situaciones de estrés laboral en particular y así mejorar su calidad de vida en general.

La población que participó en este estudio estuvo integrada por todos los educadores de escuelas públicas de la provincia de Cartago, para un total de 131 docentes compuestos por 113 mujeres y 12 varones, entre 18 y 57 años de edad.

Los objetivos específicos a lograr fueron: a) Comprender teóricamente la relación entre estrés laboral en docentes y su percepción acerca de sus condiciones laborales, b) Analizar comparativamente los resultados de Inventario de Burnout de Maslach (MBI) y de un cuestionario sobre condiciones laborales de los docentes, c) Determinar las características personales de sujetos en situación de estrés laboral. e) Contribuir al desarrollo de habilidades y estrategias de afrontamiento del estrés laboral de los docentes.

Se trató de un estudio de tipo exploratorio donde se pretende observar las variables de estrés laboral definidas en el inventario de Estrés laboral. Es un estudio transversal generado en un ambiente natural y en un momento determinado.

Entre los principales resultados de la investigación estuvieron los siguientes: no se encontró diferencia clara para establecer los límites entre la subescala de agotamiento emocional y la de despersonalización. Los datos indican que la edad y el tiempo de trabajar en el mismo puesto no son factores que incidan de una forma importante en la vivencia particular del estrés. Es posible pensar que la diferencia del estrés y no necesariamente de los años de servicio o de las características de los grupos y padres de familia, tienen alguna relevancia al explicar el síndrome de agotamiento en el trabajo. La población estudiada aseveró no encontrarse en situaciones de estrés y que el experimentar estrés recaería en factores externos relacionados con el Ministerio de Educación Pública (MEP) y no en el centro educativo. El cuestionario sobre estrategias de

afrontamiento del estrés no permitió realizar análisis estadísticos, pero fue posible considerar que se encuentra en un proceso de agotamiento.

Otra investigación dirigida por Delgado (2015) tuvo como título “Factores predisposicionales de la presencia y desarrollo de síntomas compatible con Síndrome de Burnout en cajeros y cajeras de la Zona Comercial I del Banco Nacional de Costa Rica. Este estudio fue realizado para optar al grado de Licenciatura en Psicología con la Universidad de Costa Rica. En el estudio se desea identificar y se tiene como objetivo general determinar cuáles son los factores predisposicionales presentes de tipo físico ambiental, laboral, familiar y personal que inciden en el desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en colaboradores y colaboradoras del puesto de Cajero(a) adscritos a la Zona Comercial I del Banco Nacional de Costa Rica.

Los objetivos específicos fueron: a) Identificar y caracterizar cuáles son los factores predisposicionales de tipo físico ambiental en el lugar de trabajo asociados a la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en la población elegida; b) Identificar y caracterizar cuáles son los factores predisposicionales de tipo laboral asociados a la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en la población elegida; c) Identificar y caracterizar cuáles son los factores predisposicionales de tipo familiar asociados a la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en la población elegida y por último c) Identificar y caracterizar cuáles son los factores predisposicionales de tipo personal asociados a la presencia y desarrollo de síntomas compatibles con el Síndrome de Burnout en la población elegida.

El diseño utilizado fue no experimental y se trabajó bajo el diseño transeccional o transversal y se basó en recolectar datos en un tiempo único. Además, fue de tipo exploratorio por cuanto se buscó familiarizarse con el fenómeno Burnout que no se había estudiado en esos términos en la institución con la población elegida y se trabajó en una investigación mixta. La población estuvo compuesta por todos los colaboradores de edades entre 20 y 54 años de edad masculinos y femeninos que ejercían sus funciones en el puesto de cajeros en la Banco Nacional de Costa Rica de la Zona Comercial I, para un total de 60 oficinas visitadas. Entre los hallazgos más importantes estuvieron el descubrir que los facilitadores podrían predisponer el Síndrome de Burnout.

También se encontraron características de tipo intrapersonal e interpersonal, es decir propia del sujeto y relación con su entorno, además se descubrió que los facilitadores más relevantes que podrían predisponer el Síndrome de Burnout, a nivel intrapersonal en la población estudiadas son la escasez de estrategias de afrontamiento del estrés o el uso inadecuado de las mismas, negatividad y pensamientos irracionales. Además, por otra parte, los facilitadores más influyentes que podrían predisponer el Síndrome de Burnout a nivel interpersonal en su desempeño como cajeros son las interacciones con las jefaturas, sentimientos de falta de apoyo y reconocimiento por parte de las jefaturas y lapso e intensidad del contacto con los clientes y usuarios.

1.3 Investigaciones internacionales

A continuación, se presentan seis investigaciones realizadas en Perú, España, Argentina y Cuba en relación con el estrés y algunos detonantes como lo es la ansiedad y el Síndrome de Burnout, las cuales darán soporte, significado y vasta información sobre el objeto de estudio de esta investigación.

Cuba (2019), en el año 2019 llevó a cabo una investigación con la Universidad Nacional del Centro del Perú, para optar al título de: Grado Académico de Maestro en Educación - Mención: Gestión Educativa. La investigación tiene como título "En el Satipo". El propósito de la investigación fue establecer diferencia significativa de estrés laboral en los docentes de las instituciones públicas en el nivel secundario del distrito de Mazamari – Satipo en función a los criterios como la condición laboral, estado civil, procedencia laboral, situación económica, género, años de servicio. No se describen los objetivos a lograr. La población para esta investigación está constituida por todos los docentes de nivel secundario del Distrito de Mazamari Provincia de Satipo y la Región de Junín, en el año 2018.

El estudio es de enfoque cuantitativo en lo que se aplicó el método general científico y específico descriptivo, de tipo básico, transversal de nivel descriptivo explicativo, con diseño descriptivo – comparativo. Los resultados obtenidos reflejaron que no se halló diferencia significativa en el estrés laboral de los docentes en función a los criterios como la condición laboral, estado civil, situación económica, género, ni años de servicio, a excepción de la zona de procedencia laboral siendo por lo tanto irrelevante la incidencia de estos factores en la explicación del estrés laboral docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Mazamari - Satipo.

Las principales conclusiones a las cuales se llegó fueron las siguientes: 1) Se comprobó que existe diferencia significativa en el estrés laboral de los docentes según la procedencia laboral, siendo mayor en aquellos que trabajan en zona rural, respecto a los de zona urbana de las instituciones educativas del distrito de Mazamari - Satipo 2) No se halló diferencia significativa en el estrés

laboral de los docentes en función a los criterios como la condición laboral, estado civil, situación económica percibida, género, ni años de servicio, siendo, por lo tanto, irrelevante la incidencia de estos factores en la explicación del estrés laboral docente en los centros educativos del distrito de Mazamari - Satipo . 3) La mayoría de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Mazamari - Satipo presentan un nivel medio de estrés laboral y cerca de la cuarta parte se encuentran con estrés alto.

Otro estudio internacional para optar por el título *Maestra en Educación en Problemas de Aprendizaje* realizado por Velasco (2018) quien realizó una investigación que se inscribe en el diseño Correlacional en vista que se buscó el conjunto de datos de dos variables para ser relacionadas consecuentemente. Asimismo, es una investigación Transversal por cuanto se realizó el estudio por una sola vez, mientras que según la población fue descriptiva pues se estableció la dependencia o no de las variables citadas.

El objeto de la investigación realizada por Velasco fue determinar el nivel de relación entre el estrés laboral y el desempeño docente en directores de instituciones educativas multigrado del distrito Santa Ana, provincia de La Convención, región Cusco, 2018, el tipo de estudio fue cuantitativo y de carácter descriptivo correlacional. Acerca de los resultados obtenidos, el estudio arrojó que son coincidentes en lo referente a la correlación significativa alta entre el estrés y la satisfacción laboral en ámbitos con condiciones laborales y socioeconómicas difíciles.

La investigadora tenía como objetivos específicos a lograr los siguientes: a) Establecer el nivel de relación entre la dimensión reacciones fisiológicas y la dimensión profesional en directores de instituciones educativas multigrado del

distrito Santa Ana, provincia de La Convención, región Cusco, 2018; b) Establecer el nivel de relación entre la dimensión reacciones fisiológicas y la dimensión personal en directores de la región estudiada; c) Establecer el nivel de relación entre la dimensión reacciones fisiológicas y la dimensión social d) Establecer el nivel de relación entre la dimensión reacciones psicológico - comportamentales y la dimensión profesional; e) Establecer el nivel de relación entre la dimensión reacciones psicológico - comportamentales y la dimensión personal; f) Establecer el nivel de relación entre la dimensión reacciones psicológico - comportamentales y la dimensión social en directores de instituciones educativas multigrado del distrito Santa Ana, provincia de La Convención, región Cusco, 2018 donde se realizó este estudio.

Un segundo trabajo fue presentado por Milla (2017) titulado Gestión administrativa del director y estrés laboral docente de la institución educativa emblemática "Pedro E. Paulet Mostajo, presentado para optar por el grado de Maestro en Administración de la Educación, con la Universidad César Vallejo de Perú. El investigador realizó una investigación de tipo no experimental, transversal y correlacional. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta en ambos casos tanto para recoger datos de la variable Gestión administrativa del director y también para el estrés laboral docentes. Se empleó el cuestionario con preguntas cerradas con alternativas de respuestas para cada pregunta: 1) Nunca, 2) A veces y 3) siempre. Para la elaboración de las preguntas se tuvo en cuenta la concordancia con los indicadores y esta a su vez con las dimensiones de la variable: Gestión administrativa del director. Para la segunda variable estrés laboral docente se aplicó una encuesta para recoger información acerca de dicha variable y sus dimensiones correspondientes.

El enfoque con el que se desarrolló la investigación fue cuantitativo porque se partió de una hipótesis y los datos fueron procesados estadísticamente para llegar a las conclusiones. El método de investigación utilizado en esta investigación fue el hipotético deductivo. Los datos fueron procesados estadísticamente, así mismo para la contrastación de las hipótesis se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman. El método de análisis de datos que se utilizó fue Estadístico, en sus dos niveles: Descriptivo e Inferencial.

El objetivo general de la investigación fue “Determinar la relación entre la Gestión administrativa del director y el estrés laboral de los docentes de la Institución Educativa Emblemática “Pedro E. Paulet Mostajo” de la ciudad de Huacho. Los objetivos específicos fueron los siguientes: 1) Determinar la relación entre la gestión administrativa y la desmotivación de los docentes; 2) Determinar la relación entre la gestión administrativa y el agotamiento mental de los docentes; 3) Determinar la relación entre la gestión administrativa y el agotamiento físico de los docentes y determinar la relación entre la gestión administrativa y el rendimiento de los docentes.

Los resultados de esta investigación demostraron que existe una relación directa entre las siete dimensiones de la gestión administrativa del director y el estrés laboral docente. Entre sus principales hallazgos, se encontró que la mayor cantidad de los docentes percibe que el nivel de gestión administrativa es malo y manifiestan un alto nivel de estrés laboral. Los profesores encuestados mencionan una mala gestión administrativa que genera un alto nivel de estrés laboral en la dimensión de desmotivación y agotamiento físico y en la dimensión de rendimiento laboral, infiriendo que a menor nivel de gestión administrativa serán mayor los niveles de agotamiento mental.

En España, Zorrilla (2017) se realizó otra investigación en la Universidad de Sevilla titulada “Estrés en la profesión docente: Estudio de su relación con posibles variables laborales y de contexto”, con el propósito de determinar aquellos factores relacionados con la profesión docente que pueden convertirse en una amenaza para el profesorado poniendo en peligro su estabilidad psíquica y emocional y que determinan el estrés laboral y pueden dar lugar al síndrome de burnout, así como, conocer los recursos de afrontamiento en el colectivo de profesores dedicados a la enseñanza en el tramo educativo de 3 a 21 años en centros públicos y concertados, y de educación permanente pertenecientes a la zona Condado-Campiña de Huelva.

En esta investigación se plantearon dos objetivos: Analizar la relación que existe entre determinados factores de riesgo que rodean a la profesión docente y el desarrollo del Síndrome de Burnout y determinar las estrategias de afrontamiento que modulan los niveles de burnout. En este análisis se realiza un anova multivariado para ver los efectos de las estrategias de afrontamiento y un análisis de regresión múltiple para la variable criterio cansancio emocional.

En los resultados obtenidos se determinó que la variable más ligada a la predicción de las dimensiones del burnout es la retirada social que predice aumentos en cansancio emocional y despersonalización, y disminuciones de realización; que la resolución de problemas predice aumentos de la realización y que la única variable socio laboral es el porcentaje de conductas contrarias a la convivencia.

Finalmente, los resultados del estudio muestran la importancia de las estrategias de afrontamiento como variables moduladoras en la relación estrés-burnout. En su conjunto, ninguna de las variables socio laborales y de contexto

han resultado ser significativamente influyentes en la vulnerabilidad para padecer “burnout”.

Menghi (2015) desarrolló una investigación en la Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires, titulada “Recursos psicosociales y manejo del estrés en Docentes” para optar al título de Doctorado en Psicología de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía. En esta investigación se pretendió detectar qué situaciones de la profesión docente son percibidas como altamente estresantes, de qué manera son afrontadas, qué niveles de estrés crónico presentan los docentes, y qué factores pueden prevenir este desgaste crónico en el ámbito educativo. La investigación tuvo como objetivo general, evaluar la percepción de estresores, el manejo del estrés y el nivel de burnout en docentes argentinos que ejercen su labor en el nivel inicial y primario de escuelas públicas y privadas, analizando el poder predictivo que tienen las creencias de autoeficacia y la satisfacción laboral sobre los síntomas del Burnout.

Los objetivos específicos fueron 1) Validar psicométricamente la escala de Autoeficacia para docentes de Bandura, a la población argentina, 2) Evaluar la percepción de estresores, las estrategias de afrontamiento al estrés, los síntomas de Burnout, la autoeficacia percibida, y la satisfacción laboral de los Docentes, 3) identificar los estresores del ámbito educativo percibidos con mayor frecuencia, 4) analizar si la autoeficacia percibida y la satisfacción laboral son recursos protectores de los síntomas del Síndrome de Burnout y 5) comparar el perfil de autoeficacia docente, satisfacción laboral, estrategias de afrontamiento, síntomas de Burnout, y los tipos de estresores, según la pertenencia a instituciones públicas o privadas, y según la antigüedad profesional de los docentes.

Para esto se trabajó con una muestra de 300 docentes de nivel inicial y primario, tanto de instituciones públicas como de gestión privada, de las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires. Los procedimientos estadísticos incluyeron: (a) análisis descriptivos básicos de las variables, (b) validación psicométrica de la escala de autoeficacia en población argentina, (c) análisis de contenido para conocer los estresores más frecuentemente percibidos por el personal docente; (d) análisis de regresión múltiple y (e) análisis multivariado de varianza y la prueba de Ji cuadrado para comparar los perfiles de autoeficacia, satisfacción laboral.

Los resultados encontrados en esta investigación definieron que en relación a la satisfacción laboral se encontró que la dimensión intrínseca previene el cansancio emocional y el sentimiento de despersonalización, actuando como un factor promotor de la realización personal del maestro. Según lo hallado, los docentes con mayor satisfacción intrínseca presentan menores niveles de Burnout, por lo cual un alto nivel de satisfacción intrínseca con su labor docente actuaría como un factor protector ante el desarrollo del síndrome de Burnout. Con respecto a la satisfacción, no se observaron diferencias significativas entre los docentes que trabajan en instituciones privadas y aquellos que ejercen en establecimientos públicos. Respecto al afrontamiento al estrés en esta investigación se encontró que, en comparación con los docentes de escuelas públicas, los docentes de establecimientos privados utilizan significativamente más estrategias de afrontamiento consideradas habitualmente como funcionales, como el análisis lógico, la búsqueda de información y la acción sobre el problema, pero paradójicamente también utilizan más frecuentemente una estrategia que suele calificarse como des adaptativa: la paralización.

Respecto a los síntomas de Burnout en este estudio no se observaron diferencias significativas en las dimensiones del Síndrome de Burnout entre los

docentes que ejercen en escuelas privadas y aquellos que trabajan en instituciones públicas.

Respecto a los estresores del ámbito educativo, se halló que los docentes de escuelas públicas serían los más afectados por problemas con los alumnos y colegas en comparación con los de escuelas privadas, aunque esta diferencia no es muy grande. La mayor diferencia se produjo respecto a los problemas con padres y estresores propios del cargo, donde los docentes de escuelas privadas se ven más afectados. Debido a que no se encontraron investigaciones previas que hayan estudiado esta relación resulta arriesgado establecer una hipótesis al respecto. Pareciera que los docentes que trabajan en escuelas públicas se enfrentan a mayores estresores internos, a causa de agravios y conflictos por parte de sus alumnos y colegas, mientras que los docentes de escuelas privadas enfrentan a mayores estresores externos, como los reclamos y exigencias de los padres y el cumplimiento de normativas, papeleo y demandas institucionales de orden superior. En relación al estado de satisfacción laboral no se encontraron diferencias significativas entre los docentes con baja, media y alta antigüedad laboral.

Con respecto al afrontamiento del estrés se observaron diferencias significativas en las estrategias de análisis lógico, evitación cognitiva, paralización y en el descontrol emocional. Los docentes con más años de experiencia laboral utilizan en mayor medida las tres primeras estrategias mientras que los docentes con mediana antigüedad emplean más estrategias de descontrol emocional. En este estudio se observó que el cansancio emocional difiere entre los docentes con baja, media y amplia experiencia laboral, siendo menor el agotamiento en los docentes con menos años de trabajo docente.

Finalmente, respecto a los estresores comentados por los docentes se observó una asociación significativa con la antigüedad laboral. Los docentes de menor antigüedad relatan más problemas con los estudiantes, mientras que los docentes de mayor antigüedad informan más problemas con las familias y con los colegas. Esto muestra que son diferentes los estresores que afectan a unos y otros y por ende los modos de afrontamiento también suelen ser diferentes. En los docentes con menos años de trabajo se observó que entre las estrategias que más utilizan se encuentra la búsqueda de apoyo, en cambio los que llevan más años en la profesión utilizan estrategias de análisis lógico, evitación cognitiva, paralización y descontrol emocional para afrontar en mayor frecuencia estresores relacionados con las familias de sus alumnos y con sus pares docentes.

En síntesis, los docentes más antiguos tienen una mejor autoeficacia, pero sólo para ciertas tareas y responsabilidades que quizá no son las más vinculadas a su tipo de estrés y afrontamiento y que los docentes más antiguos tienen una mejor autoeficacia, pero sólo para ciertas tareas y responsabilidades que quizá no son las más vinculadas a su tipo de estrés y afrontamiento. Es probable que, si hubieran puntuado con mayor autoeficacia educativa, autoeficacia disciplinaria o autoeficacia para lograr un buen clima áulico, tareas que están más cerca del corazón de la docencia, hubieran evidenciado menor Burnout y mejor afrontamiento el cual sería un tema interesante para analizar con profundidad en futuros estudios.

Otra investigación fue realizada por Oramas Viera (2013) titulada "Estrés laboral y Síndrome de Burnout en docentes cubanos de enseñanza primaria", con la Escuela Nacional de Salud Pública, para aspirar al grado de Doctor en Ciencias de la Salud. Esta investigación se realizó con el objetivo de detectar la presencia del estrés laboral y el Síndrome de Burnout y se usó una muestra de 621 docentes

de enseñanza primaria en cuatro provincias. Se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Con qué frecuencia se manifiesta la presencia del estrés laboral y el Síndrome de Burnout en docentes de enseñanza primaria en diferentes provincias de Cuba? ¿Qué distingue ambos procesos según la edad del docente, su antigüedad en la labor y el sexo? ¿Existe relación entre el estrés laboral y el Síndrome de Burnout en estos docentes? En tal caso ¿cómo se expresa dicha relación?

Los objetivos específicos a lograr fueron identificar los principales estresores laborales para estos docentes, revelar la presencia del estrés laboral en docentes cubanos de enseñanza primaria, determinar la presencia del Burnout y de sus tres componentes: agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal, en docentes cubanos de enseñanza primaria y especificar las relaciones entre el estrés laboral y los tres componentes del burnout en estos docentes, entre otros.

El estudio fue descriptivo, con un diseño transversal. Se realizó un muestreo no probabilístico, con una selección según criterio de autoridad de 50 escuelas de enseñanza primaria. Los resultados obtenidos reflejaron la presencia de estrés laboral en 88.24% de los sujetos estudiados y del burnout en 67.5%.

Las conclusiones principales a las cuales llegó este estudio fueron descubrir que el agotamiento emocional fue la dimensión del Burnout más afectada, con predominio de valores no deseables en el 64.4%. Se constató una relación directa entre edad y el estrés laboral, e inversa con el Burnout, también diferencias entre provincias y entre escuelas. El Burnout en los docentes masculinos se manifestó diferente según los años de experiencia en la docencia. Se identificó una relación directa entre el estrés laboral percibido, el agotamiento

emocional y los síntomas de estrés. El primer factor extraído, se identificó con el agotamiento emocional, el segundo y cuarto factor, con la realización personal y el tercero con la despersonalización.

Las principales conclusiones obtenidas en este estudio fueron identificar que los principales estresores laborales identificados son el volumen de trabajo en acción conjunta con las demandas derivadas de las características de los estudiantes, los cambios del sistema de enseñanza y las presiones de los superiores, en condiciones de salario inadecuado e insuficientes recursos para el trabajo.

El grupo de docentes estudiado presenta una alta frecuencia de estrés laboral, 88.2%, fundamentada en síntomas de estrés y una vivencia de estar estresados en su trabajo. El Síndrome de Burnout está presente en una frecuencia elevada, 67.5%, predominando docentes con valores no deseables de agotamiento emocional, y relativamente deseables de despersonalización y realización personal.

Las relaciones diferentes de las variables temporales con el estrés laboral y con el Burnout no permite considerar de forma lineal y aislada el impacto del tiempo mediado por la participación de variables internas, lo que se expresa en la diferencia cuantitativa entre sexos con respecto al estrés laboral y cualitativa para el Burnout, confirmándose además el origen organizacional de ambos procesos y la necesidad de abordarlos contextualmente, por provincias y escuelas.

La relación expresada en la tríada del desgaste, es congruente con la comprensión del Burnout como un proceso que se integra al del estrés laboral como resultado de un ciclo de pérdida de recursos, dado por la existencia de condiciones de trabajo que imponen al docente demandas superiores a los recursos que posee para afrontarlas.

1.4 Aportes metodológicos – teóricos en relación con el estado del arte.

Los estudios nacionales e internacionales que fueron revisados poseen como tema en común, el abordaje del estrés, que afecta continuamente a los docentes y gestores del proceso educativo deteriorando progresivamente su salud tanto física como emocional y por ende afectando el proceso enseñanza aprendizaje y el logro de los objetivos institucionales por grados considerables de desmotivación y estrés. Estos estudios confirman la importancia del tema elegido como objeto de estudio en esta investigación ya que demuestra los efectos dañinos del estrés en la vida de los profesores y administrativos y cómo afectan el ambiente laboral educativo.

Otro aporte importante, obtenido en la revisión de los estudios nacionales e internacionales, fue la problemática común del estrés en los diferentes ámbitos educativos, especialmente en el área docente, ya bien para los maestros del sector primaria como en secundaria y enseñanza terciaria.

En muchos casos, algunas investigaciones sugieren síndrome el “profesor quemado” como resultado del estrés constante en su trabajo diario con sus estudiantes y padres de familia.

Otro elemento que aportado fue el papel preponderante del ambiente laboral como fundamental para la realización profesional de la práctica docente, el cual es reconocido como vital para el manejo asertivo del estrés laboral en la labor del maestro.

Por lo tanto, se puede aseverar, que resulta de valor y trascendencia investigar sobre la gestión para el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos y realizar una propuesta que contribuya a manejar en forma más asertiva los efectos del estrés y poder así lograr un mejor ambiente laboral que propicio y motive para el logro de los objetivos propuestos en el plan de trabajo institucional.

Los estudios nacionales, tanto como internacionales que han sido analizados, resaltan la importancia y relevancia de los factores estresores que se presentan en los diferentes escenarios educativos afectando al personal docente y su desempeño laboral; por lo que es de la competencia de los directores de las instituciones educativas, crear estrategias que contribuyan a disminuir los niveles de estrés y realizar acciones decididas y competentes que fomenten una cultura de calidad laboral que genere motivación para un mejor desempeño laboral que redunde en el beneficio de toda la comunidad educativa y por ende, en beneficio del desarrollo de la institución educativa.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

1.1 Presentación

En el presente capítulo se desarrollan los elementos teóricos que serán el fundamento de esta investigación, los cuales permitirán establecer bases sólidas que permitan un trabajo organizado sobre el objeto de estudio. Los constructos teóricos que dirigirán esta investigación serán analizados tomando en consideración las estrategias utilizadas por el director en el abordaje del estrés laboral en los docentes y administrativos; los procesos usados en su gestión para lograr un abordaje del estrés e identificar los factores generadores de estrés en el personal docente y cómo son atendidos desde la gestión administrativa. Se desarrollará esta sección de lo general a lo específico abarcando los elementos que se desarrollan en la investigación como es la educación, la administración de la educación, la gestión de la educación, la educación virtual, el clima organizacional, el estrés laboral en los docentes, elementos generadores de estrés laboral, caracterización de docentes estresados, factores ocupacionales que incrementan el estrés docentes, el estrés laboral en la modalidad virtual y otros temas elementos adyacentes que intervienen en la gestión del administrador educativo a nivel de primaria.

Los constructos teóricos cobran un interés predominante siendo que ampliarán el conocimiento y las diferentes teorías sobre el objeto de estudio de esta investigación proveyendo mayor información para la elaboración del marco

metodológico. Se tomará como punto básico, la educación y el papel fundamental del gestor educativo, su influencia y liderazgo para el éxito y logro de los objetivos institucionales y el abordaje que realiza desde la dirección para el manejo oportuno del estrés tanto en el personal administrativo como en personal el docente, en forma especial.

Debido a la función importante del director o directora en el proceso educativo y su injerencia directa e indirectamente sobre los niveles de estrés de los docentes y como esto ocasiona una afección continua y desgastante entre los maestros, esta investigación pretende también realizar un análisis de los constructos que serán la base para la propuesta que pretende contribuir en el abordaje y prevención de los efectos del estrés laboral sobre la salud física, mental, emocional y laboral del personal de la institución educativa en estudio.

Además, cabe señalar que estos temas de estudio cobran un valor fundamental que crean interrogantes en cuanto al objeto de estudio, posibles justificaciones e interpretaciones que puedan fundamentar el marco metodológico.

1.2 Educación

La educación en Costa Rica, como lo debería ser en todo país, es un derecho inalienable al cual deben tener acceso todos los niños, porque es a través de la educación que se forman los ciudadanos responsables que construyen la patria día a día. Por lo tanto, la educación debe ocupar un lugar preponderante en todo gobierno, que se propone desarrollar un país responsablemente. La Organización de la Naciones Unidas (ONU), concretizó en forma preponderante a través de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el fundamental

derecho a la educación gratuita y la obligatoriedad de la misma para todo niño y niña, enfatizando también que la educación contribuye a desarrollar las capacidades y las libertades fundamentales que se constituyen en el fundamento y base de la paz. (UNESCO, 2008)

Las escuelas, colegios y universidades son los medios que, fortalecidos por iniciativas estatales y privadas, se convierten en las instituciones responsables de desarrollar en los estudiantes los valores que les guiarán en la toma de decisiones acertadas para convertirse en ciudadanos que aporten a su entorno familiar tanto como a la Patria.

La sociedad actual, es más exigente y competitiva año con año y demanda de la educación, que responda a las exigencias que la sociedad necesita, que desarrolle pensadores analistas responsables que una sociedad globalizada y que sean parte de la solución frente a la emergencia multifacética que el mundo enfrenta.

Ante la exigencia que el mundo impone sobre los procesos educativos, se requiere de los gobiernos un compromiso más responsable y un apoyo más decidido y direccionado hacia metas específicas que logren dar respuestas ante las necesidades del ciudadano que el momento actual requiere.

Es oportuno repensar la educación y darle el valor que realmente tiene en la formación de la sociedad y por ende de la Patria misma. Es en manos de la educación que se encuentra la posibilidad de intervenir en qué tipo de ciudadanos necesita el país para formar una sociedad más comprometida con el futuro. Es tiempo de que la educación ocupe su prioridad en los planes gubernamentales y

en las inversiones económicas para crear un entorno laboral saludable tanto para los docentes como para el personal administrativo. (Delors, 1996)

La esperanza de las naciones está en la educación de su pueblo, por lo cual se demanda que la educación sea replanteada hacia mejores y más óptimos escenarios desarrollándose en un clima laboral saludable. Por lo tanto, resulta fundamental analizar el presente para proyectarse con planes decididos y firmes hacia el futuro estudiando las exigencias y desafíos que la sociedad moderna y futura ha puesto sobre los hombros del sector educativo, donde según los nuevos entornos educativos el docente ha pasado por un proceso de metamorfosis, dejando de desempeñar su función como experto en los contenidos curriculares que enseña, para convertirse en un facilitador de los aprendizajes que guía a sus educandos hacia el descubrimiento, proporcionándoles recursos y herramientas que los lleve no solo a adquirir el conocimiento anhelado, sino que puedan ampliar sus conocimientos para mejorar sus destrezas, logrando que “aprendan a aprender” por sí mismos.

Con la mira hacia el logro del producto que la educación y la sociedad mundial anhela formar, se demanda de un plan emergente que permita un análisis crítico del concepto de la Educación actual y sus necesidades, donde a nivel gubernamental, se atienda con presteza las necesidades que los administradores educativos y los docentes requieren para realizar con mayor éxito, seguridad y certeza la demandante labor que les ha sido impuesta. Donde estos sobrelleven niveles acertados de estrés que lejos de inhibir su desarrollo, les impulse hacia el logro de los objetivos propuestos como institución. Tal como lo señalan Garbanzo y Orozco (2007):

La presente coyuntura mundial ha exigido una revisión de los distintos sistemas educativos, con el fin de buscar una articulación pertinente con las demandas sociales. Ante lo cual, la educación se enfrenta con un reto impostergable, de evaluar, en forma propositiva, su rol ante la sociedad; este tipo de replanteamiento debe ocupar un lugar prioritario en las agendas de desarrollo social. Todo ello, visto ante la lupa de algunos informes de la UNESCO que año tras año permiten obtener una visión más clara de las necesidades del sector educación. (p. 96)

Ante estos desafíos, hoy más que nunca se demanda de responsabilidad, visión y asertividad administrativa para cumplir con las exigencias y necesidades que la sociedad presente ha impuesto sobre la educación. En Costa Rica y América Latina, aunque se pueden reconocer importantes adelantos en la educación, también es importante reconocer que hay mucho camino por recorrer y reformas y mejoramientos urgentes por realizar.

En la actualidad, el concepto de la educación ha cobrado nuevas dimensiones donde ya no se habla solamente de educación presencial, sino que, como fruto de los avances tecnológicos, al desarrollo del pensamiento cibernético y las restricciones ocasionadas por la pandemia del COVID – 19, se habla más enfáticamente de la educación a distancia, educación virtual y otras formas de educación que pretenden dar continuidad al proceso educativo y que logre alcances con equidad y pertinencia social.

La educación virtual o la educación a distancia constituyen sin lugar a dudas un escenario fundamental y muy necesario, en el momento actual que vive el mundo, que va más allá del uso de estrategias de enseñanza-aprendizaje, que superan las barreras y limitaciones de lo que conocemos como espacio y tiempo

entre los docentes y estudiantes, permitiendo continuar con el proceso educativo, superando las limitaciones de la no presencialidad donde resulta importante y necesario el uso de las redes telemáticas como elemento fundamental para crear las plataformas educativas. (MEN, 2010, p 10).

Como elemento fundamental en educación virtual, se requiere el conocimiento y dominio las TIC, tanto para el estudiante como en forma prominente para el docente. Gutiérrez (2004) define las TIC como:

El uso de computadoras, las redes de transmisión de datos, las plataformas de datos, las plataformas para educación virtual existentes, la internet, los medios de comunicación sincrónica y asincrónica tales como el chat, el foro de discusión y el correo electrónico. (p. 14)

Estos medios usados con destreza, permiten que el conocimiento se extienda con bastante efectividad en medio de la no presencialidad provocada por la pandemia del COVID-19 que ha obligado a la educación actual a replantearse y asumir escenarios conforme a las necesidades y posibilidades actuales tanto para el educador como para los estudiantes, desplegando un sinnúmero de necesidades como la capacitación de docentes y discentes para poder dar continuidad al proceso educativo. Sobre el tema del replanteamiento para el proceso educativo, Garbanzo (2011) señala que “en el nuevo contexto globalizado, indistintamente del sistema educativo, el rol del docente ha pasado por un proceso en el que se ha repensado, según las exigencias del nuevo milenio”. (p.93)

Estos nuevos escenarios que han exigido diferentes maneras de pensar y diferentes maneras de hacer, ha obligado a la educación en el entorno mundial y

local a generar una serie de cambios en su portafolio académico, abriéndose a dimensiones quizá desconocidas para muchos, pero que de una u otra manera han contribuido y seguirán contribuyendo a disminuir la brecha tecnológica en la sociedad educativa, abriendo nuevas posibilidades dentro del proceso de enseñanza aprendizaje.

La educación, vista como un proceso dinámico e innovador, permite y obliga a expandir las diferentes maneras de ser concebida, llevando a todos los protagonistas de la misma, hacia un sentido de alerta y búsqueda continua que le permita una ampliación de las fronteras del conocimiento para dilucidar nuevas y mejores manera de aprender, nuevas y mejores maneras de alcanzar a los educandos en su ambiente y conforme a sus posibilidades. Este es un reto para todos los involucrados en la obra educativa, cualquiera sea el nivel.

El escenario presentado anteriormente, coloca sobre los docentes, facilitadores de la enseñanza y en forma especial sobre los gestores y directivos de la educación a nivel país y a nivel institucional, la solemne tarea de abrir las fronteras del conocimiento, desarrollando sus potenciales tecnológicos que les faciliten el dominio de los mismos para transmitir el conocimiento a sus educandos. Recae sobre los gobiernos, la necesidad de actuar con premura en el logro de las capacitaciones respectivas del magisterio nacional y la creación de plataformas educativas que permitan la continuidad de la educación nacional. Ante esta situación el Ministerio de Educación (MEP) de Costa Rica se planteó de la siguiente manera, al decir que: “La Emergencia Nacional nos ha convocado a ser personas resilientes, a ser eficientes, a ser creativos. En el Ministerio de Educación Pública hemos aprendido... que tenemos una organización estructurada y flexible, capaz de adaptarse a los cambios”. (MEP Guiselle Cruz Maduro)

Cabe señalar, que la necesidad del uso de la educación virtual ha obligado que la mediación pedagógica que se estructure en el nuevo escenario, desarrolle diversas modalidades conforme a las diferentes situaciones que se requiere atender. Es importante resaltar a continuación, como evidencia histórica, algunas de las iniciativas implementadas recientemente en este año 2020, por el Ministerio de Educación de Costa Rica para continuar con el proceso educativo:

- Programas de televisión abierta que se producen en colaboración con SINART Costa Rica Medios y la Universidad Estatal a Distancia, transmitidos diariamente por canales de televisión y por YouTube.
- Programas radiales, con contenido para preescolar y primaria.
- Guías de trabajo autónomo preparadas por educadores desde sus casas.
- Formación docente, con más de 50 cursos gratuitos, en línea, a los cuales los docentes deberán acceder como parte de su desarrollo.
- Apertura de la Plataforma Abierta de Aprendizaje del Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), en aras de garantizar que, la población estudiantil pueda reforzar su proceso académico.
- Para los estudiantes de secundaria y sus docentes, acceso al Programa de Reforma de la Matemática, que se desarrolla con el MEP para reforzar los aprendizajes.
- Plan de Promoción de Lectura, "Quédate en casa y lee un libro", que consiste en un plan tecnológico para potenciar el desarrollo de sus capacidades lectoras con la participación virtual de decenas de bibliotecas, por medio de Facebook de Vida estudiantil de MEP.

Todas estas iniciativas contribuyen al acompañamiento del estudiante en sus hogares, aunque es indudable que no podrán palear del todo la insustituible

presencia del docente en el aula, pero que, a la vez, permiten y facilitan continuar con la transmisión de conocimientos educativos. Obviamente, esta nueva experiencia de enseñanza-aprendizaje requerirá de una demostración de la vocación docente en cuanto al reto de innovar y reinventarse, en cuanto al uso de técnicas y didácticas, implementadas para ayudar al estudiantado desde un escenario completamente distante.

De la mano del docente y la tecnología, la educación requiere indubitablemente de la contribución cercana del hogar como apoyo imprescindible al educando para obtener los logros esperados en su proceso de crecimiento educativo y la gestión de su propio aprendizaje.

También recae sobre los sistemas educativos privados la capacitación de sus respectivos profesionales en sus quehaceres profesionales para que puedan apropiarse de las herramientas necesarias que les permita la continuidad e ininterrupción del proceso educativo. Ante esta situación, donde la intersubjetividad podría estar presente en todo el proceso, se requiere entonces fundamentalmente de procesos de gestión administrativa que motiven y dirijan asertivamente, donde los directivos vinculados con la gestión de la enseñanza virtual, se convierten en los actores sociales, que deberán fehaciente concretizar la calidad del proceso educativo.

En los centros educativos privados, definitivamente el éxito que se obtenga de la educación virtual dependerá en gran medida de la acertada gestión académica administrativa que se lleve a cabo en la institución, donde nuevamente emerge el papel del director o gestor educativo en el liderazgo administrativo que asume en su accionar día con día.

1.3 Administración de la educación

El valor y la influencia de la educación en la sociedad es un hecho incuestionable debido a que a través de ella se logra transmitir historia, valores y costumbres que fortalecen y afianzan la sociedad en desarrollo. Es la educación la base y el instrumento que capacita y favorece la toma de conciencia y de posición en cuanto a los derechos, en cuanto a la participación y responsabilidad ante la sociedad; es sin lugar a dudas el derecho fundamental para lograr y defender la equidad y la igualdad entre todos los seres humanos.

Sin embargo, actualmente es importante reconocer la crisis que muchos sistemas educativos afrontan ante los desafíos de la globalización y las transformaciones sociales y culturales que se operan. La globalización ha empujado a los sistemas educativos a realizar reformas tanto a nivel local como a nivel mundial, donde en forma notoria los países más desarrollados tecnológicamente y económicamente marchan a la vanguardia creando una brecha muy notable con aquellos subdesarrollados. (Lampert, 2003)

Ante este escenario, donde la sociedad ha enfrentado un acelerado cambio que amerita transformaciones socioculturales y económicas, resulta emergente que los sistemas educativos y los gobiernos asuman una participación más activa en los escenarios político-académicos para proporcionar los avances y el conocimiento tecnológico, las estrategias y la capacitación a los docentes y docentes para producir el cambio acelerado que la globalización demanda. Cabe señalar, que en América Latina los recortados presupuestos con los cuales se cuenta para educación, imposibilitan financiar una educación de calidad para toda la población lo que establece una brecha entre los ciudadanos y entre las diferentes naciones.

Surge entonces la urgente necesidad de la formación y transformación de un individuo con mayor responsabilidad ambiental y mayor sentido de identidad nacional; y a manera de un breve recuento que permita observar retrospectivamente algunas de las iniciativas propuestas por los gobiernos en el sector educativo, en la región latinoamericana y en forma específica en Centroamérica, se puede señalar algunas de las iniciativas impulsadas en Costa Rica a través del Ministerio de Educación Pública quienes con atinada responsabilidad plantearon desde el 2016 la Nueva Política Curricular “Educar para una nueva ciudadanía” donde la ministra de Educación afirma que el propósito de esta iniciativa es:

“Buscamos seres humanos libres, autónomos, críticos y autocríticos, con un desarrollo integral, orientados hacia sí mismos y hacia la sociedad, hacia lo local y hacia lo planetario. Un ser humano conocedor profundo de su contexto y de su historicidad, capaz de interiorizar las necesidades de los demás, ser respetuoso de la diferencia, colaborador, activo, socialmente responsable, que asuma compromisos, que participe activamente en la búsqueda de soluciones, que piense por sí mismo, establezca conexiones y que genere cambios”.

Es evidente que lo anteriormente expuesto, permite ver la preocupación y el trabajo arduo que a nivel de planeamiento ya se ha elaborado con vistas a llegar a desarrollar en las aulas de clases. Se plantea la necesidad de formar un individuo capaz de trabajar con otras, con pensamiento holístico, que se reconecte con el arte, la cultura y las tradiciones, que piense y contextualice lo local y lo global, conocedor a de los grandes desafíos de nuestro tiempo, que valore la

naturaleza y contribuya a reproducirla; una persona con inteligencia emocional y espiritual, que piense integralmente. (MEP, 2016)

Los retos aquí planteados representan un verdadero desafío que, asumidos con responsabilidad y tenacidad por parte de docentes y gestores administrativos, impulsará hacia el logro de la educación del futuro que ya la presente demanda para la formación de la nueva generación. Generación que se ve confrontada con retos de la pandemia del COVID-19 que está demandando escenarios más amplios donde tanto el docente como el estudiante deben expandir sus conocimientos tecnológicos y reinventarse ante la dinámica de nuevas metodologías de enseñanza. Hoy más que nunca, la educación exige, el acopio de todas las herramientas y metodologías innovadoras necesarias para lograr insertar con éxito al educando en la demandante sociedad actual y no detener la continuidad del proceso educativo.

Resulta pertinente entonces, observar detenidamente el papel de la educación, hacer un análisis y revisión de los logros y alcances y plantearse la interrogante, si el sistema educativo está cumpliendo con semejantes exigencias. A razón de estas inquietudes la UNESCO señala que “a pesar de los mejoramientos experimentados por la región durante la segunda mitad del siglo XX, persiste la interrogante respecto de si América Latina llegará un día a ser un continente desarrollado”. Brunner (2000, p. 3)

Se podría afirmar entonces, que la administración de la educación tiene una larga trayectoria que recorrer hacia la calidad y demanda de la sociedad actual y la formación del estudiante como el centro del escenario educativo. Se requiere de gestores que brinden un acertado empuje hacia los logros y metas que se plantea la educación, pero tal como los señalan Cerdas, Torres y García (2015),

citando a Barrantes (2000), los centros educativos tienen la necesidad de adaptar esas políticas educativas propuestas, a su contexto circundante, para desarrollar su propia organización administrativa local, pese a que responde a una estructura preestablecida por el Ministerio de Educación Pública (MEP), pero se requiere que cada quien en su sitio de trabajo decida hacer responsablemente su parte hacia la búsqueda de la calidad en todos los procesos.

Esto debido a que solo cada centro educativo puede identificar con asertividad sus propias necesidades conforme a su entorno y debe ser capaz de identificar cuáles son las prácticas educativas conveniente que requieren, para emerger, desarrollarse y alcanzar sus objetivos; por lo cual, éstas deben ser adaptadas a las características propias de la sociedad que le rodea para poder responder acertadamente a sus necesidades de desarrollo educativo y cultural, he aquí la importancia preponderante que tiene la administración educativa.

En esta línea de pensamiento, se presenta a continuación un resumen que resalta las principales funciones y responsabilidades del administrador educativo según Garbanzo y Orozco 2007:

- Desarrollar la congruencia entre los diferentes subsistemas.
- Crear un clima que conduzca a la excelencia, eficiencia y satisfacción del participante.
- Conducir adecuadamente los procesos de gestión educativa en los distintos niveles y modalidades de la educación, enfocada en un fuerte enfoque pedagógico, para poder alcanzar el desarrollo de los aprendizajes con altos parámetros de calidad.
- Producir las prácticas educativas según las exigencias del escenario político y económico de cada sociedad.

- Comprender, en primera instancia, las dimensiones educativas sociales desde un enfoque analítico, crítico, reflexivo y propositivo.
- Avanzar en aras de la construcción de un desarrollo sostenible con equidad, calidad y justicia.
- Hacer efectivo el currículo en forma pertinente.
- Realizar todos los ajustes necesarios para las transformaciones curriculares que en el acto de la implementación se requieran.
- Propiciar espacios pertinentes para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve de la mejor manera.
- Propiciar los espacios para que el currículo se realice en forma eficaz y eficiente, propiciando coherencia entre los aprendizajes y los contextos sociales.
- Promover procesos dinámicos curriculares adecuados a las exigencias del entorno.
- Desarrollar la labor pedagógica apoyada en el monitoreo, evaluación y retroalimentación.
- Hacer efectivo el currículo en forma pertinente.
 - Realizar todos los ajustes necesarios para las transformaciones curriculares que en el acto de la implementación se requiera.

Las funciones mencionadas anteriormente, solo representan parte de algunas de las más importantes funciones que debe desempeñar el administrador educativo en su obra de impulsar el desarrollo de la educación hacia los logros del ciudadano que tanto la sociedad como los gobiernos desean y necesitan formar.

1.4 Gestión educativa

El término gestión educativa proviene del latín “gestio” que tiene que ver con realizar una gestión o trabajo con eficiencia y prontitud y, aplicado al campo educativo se podría definir la gestión educativa como un proceso de calidad realizado por el directivo de una institución con el propósito de lograr los objetivos planteados. La sociedad ha sido obligada por el proceso de globalización moderna a desarrollar estrategias que contribuyan a mayores logros en menos tiempo y es entonces, donde emerge la gestión directiva como pieza fundamental en la dinamización de la educación tanto privada como pública, ante el desafío de realizar cambios profundos en los componentes medulares que ameritan den respuestas oportunas y coherentes en la formación del individuo que se requiere para el siglo XXI.

Por ello resulta fundamental, trascender más allá de la administración educativa, hacia lo que realmente implica la gestión educativa porque en gran manera el desarrollo, crecimiento y éxito de toda organización estará estrechamente ligado al liderazgo que sus directivos o gestores ejerzan en estas.

Por lo tanto, es importante que las instituciones educativas hagan una acertada elección de su líder principal quien marque un paso certero y desarrolle procesos administrativos inteligentes y creativos que permitan e impulsen el desarrollo institucional, fortaleciendo sus modelos educativos con docentes altamente motivados desempeñándose en un ambiente laboral saludable.

Para lograr el desarrollo institucional como ha sido planteado hasta aquí, se enfatiza en la labor asertiva del gestor o director institucional, a lo que cabe preguntarse si éstos cuentan con la preparación necesaria. Garbanzo y Orozco (2010:20) proponen los siguientes elementos de conocimiento como necesarios

en la capacitación de los administradores educativos para responder a las necesidades y desafíos del siglo XXI:

- Que sepa cómo utilizar la tecnología en informática.
- Que posea conocimientos actualizados en administración educativa.
- Que tenga formación ética y moral.
- Con amplio conocimiento sobre Legislación laboral
- Con habilidad en la Gestión del currículo.
- Que posea conciencia de la importancia de rescatar los valores.
- Que sea evidente su Liderazgo académico.

En el momento fundamental que el sistema educativo está viviendo en el ambiente de pandemia, los elementos de estudio citados anteriormente, cobran un mayor sentido de urgencia comenzando con la fundamental importancia del manejo de tecnología en informática para la educación virtual, que se ha convertido en un medio insustituible para la continuidad del proceso educativo, por lo que amerita que el director de toda institución educativa sea un conocedor que inspire a su equipo en las destrezas tecnológicas. A la vez, por ser el proceso educativo un medio para la transmisión de principios éticos y valores, resulta también una necesidad fundamental, que el gestor educativo sea además un conocedor de principios y valores, un evidenciador de los mismos, que le permitan influir en su personal docente y que éstos sean forjadores de los mismos en sus estudiantes. Vergara y Lazo (2011) citado por González, Ríos y León (2013) afirma que:

El líder educativo deberá ser, un visionario que sueña con mejorar su entorno educativo, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones, fomentando el hábito de indagar e investigar, siendo un constante

estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado, un docente preocupado por mejorar cada día la calidad de la enseñanza. (p. 358, 359)

De esta manera se puede observar que el conocimiento académico es fundamental para todo director de institución educativa, a la par del desarrollo de técnicas de liderazgo, a lo que resulta importante determinar si el liderazgo es un proceso que se puede aprender y desarrollar académicamente o si es un don genético con el cual se nace.

En relación con esta disyuntiva, Ramírez (2006) afirma que “El liderazgo es un proceso que se puede enseñar y desarrollar, accesible a todo colaborador que manifieste el deseo de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin”. Si esta premisa es real y se puede aprender, resulta fundamental que todo director de instituciones educativas adquiera esas destrezas que lo capaciten para ejercer su labor con eficiencia motivando a sus colaboradores como un solo equipo, hacia el logro de las metas propuestas.

En un equipo de trabajo, las personas no actúan en forma aislada y mucho menos en una institución educativa donde se requiere un trabajo al unísono, no solo para el cumplimiento de los programas curriculares, sino también para formar al ciudadano responsable, capaz y pensante que llegue a convertirse en una influencia positiva para el desarrollo de la sociedad que se requiere. Por lo tanto, el gestor educativo, debe poseer esa capacidad de unificación de propósito para motivar hacia una acción concreta donde sus seguidores sepan cual es el objetivo a alcanzar y las estrategias que conducen hacia ella. Por lo tanto, es importante un breve análisis de los principales tipos de liderazgo.

1.10 Tipos de liderazgo.

El liderazgo resulta fundamental y necesario para la dirección de los procesos, cualesquiera sean estos y tanto más en la educación se requiere un líder que pueda coordinar y formar un equipo que lo dirija hacia el logro de los objetivos propuestos, por ello la importancia de enlistar los tipos de liderazgo más comunes.

- **Intuitivo:** Es un liderazgo que tiene la capacidad de prever situaciones futuras.
- **Carismático:** Es arrobador y capaz de mover a la acción a los miembros de su equipo y lo hace con dinamismo y alegría.
- **El Visionario:** Mira en el presente como puede llegar a ser el futuro y es provisorio.
- **El líder como entrenador:** Concibiendo al directivo como un facilitador que forma a sus dirigidos en lugar de ser un controlador.
- **Centrado en Principios:** Es el liderazgo cuya conducta está dirigida por ciertos principios básicos que son el norte de toda actuación.
- **Transcultural:** Es un liderazgo preocupado y preparado para trabajar en organizaciones con varias culturas.
- **Estratégico:** Conducen adecuadamente a su organización entre las dificultades de los "entornos turbulentos" y cambiantes de nuestro tiempo.
- **De liberación:** El liderazgo busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo.
- **Líder clarividente:** que posee una visión clara del futuro.
- **Liderazgo creativo:** Trabaja la creatividad y con creatividad preocupándose de la innovación institucional.
- **Liderazgo emocional:** se preocupa por el sentir emocional de su equipo.

- **Liderazgo sin límites:** El liderazgo que no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas ni el reto de ver las cosas de otra manera.
- **Liderazgo estratégico:** Un liderazgo basado en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunicación y la estrategia.
- **Liderazgo para la innovación:** La innovación es el elemento clave de la dirección escolar actual.
- **El líder narcisista:** Destaca por su ansia de ser el centro de atención de toda la organización/grupo.

(Adaptación de la tabla de Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en la organización española núm. 232, págs. 372-373. Realizada por José María González I Carlos García-Guiu en Líderes al servicio de la Comunidad. (p. 82 y 83)

Cabe también mencionar que ya desde tiempo atrás, sobresale en los estilos de liderazgo, el Liderazgo Transformacional que según Leitwood (1999) citado por González, González, Ríos y otros (2013) sugieren que el liderazgo transformacional es considerado como:

(...) el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes. Este liderazgo motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios en los grupos, organizaciones y en la sociedad, acoplándose perfectamente en la dinámica desarrollada en las organizaciones educativas... (p. 360)

Es importante señalar que los miembros de un equipo, cualquiera sea, pero en una manera especial, el equipo constituido por el personal docente y administrativo de una institución, requiere estar convencido de las capacidades administrativas de su director, necesita tener certeza de las habilidades y

capacidades de su líder y que éste conoce hacia dónde va. Los docentes necesitan, tener razones reales por las cuales admirar y seguir a su líder. Gardner señaló ya desde 1998 que “A pesar de un mundo que cambia rápidamente, el liderazgo sigue siendo de vital importancia en instituciones que van desde escuelas hasta naciones”, por lo tanto, es importante analizar cuáles son las principales características que debe tener un líder para ser obedecido y seguido por sus colaboradores como lo fue en el caso de algunos líderes como J. Robert Oppenheimer, Margaret Thatcher, el papa Juan XXIII, Eleanor Roosevelt y Martin Luther King. Mucho de lo que es y ha sido bueno, táctico y necesario en el mundo ha sido inspirado por líderes con visión de futuro, por lo cual es importante analizar cuáles son sus principales características, qué los hizo ser seguidos y escuchados para llegar a marcar pautas en la historia.

1.10 El papel del Líder educativo

El mundo carece de líderes tanto en la política como en el campo educativo, ¿será acaso que como educadores se ha fracasado en desarrollar en las personas estudiantes las habilidades de liderazgo que tanto se necesitan en la sociedad? Es importante replantear y contextualizar las competencias de liderazgo que se deben desarrollar en los estudiantes para formar los líderes que dirijan el destino de las naciones y en forma muy particular el campo educativo que es el formador de los profesionales que necesita la sociedad. En el área educativa, resulta fundamental que los gestores posean capacidades que les permita dilucidar la visión que se debe captar desarrollar las estrategias y dibujar el sendero que encamine la educación atinadamente, que seleccione y capacite a los docentes a formar en sus estudiantes tal como Ellen White desde el año 1896 lo escribiera:

La verdadera educación es la que desarrolla la facultad de pensar y hacer. Los hombres en quienes se desarrolla esta facultad son los que llevan responsabilidades, los que dirigen empresas, la obra de la verdadera educación consiste en desarrollar esta facultad, en educar a los jóvenes para que sean pensadores, y no meros reflectores de los pensamientos de otros hombres”. (p. 371)

Hombres y mujeres que sean pensadores analíticos que impulsen la educación, que posean en su vida y en el ejercicio de su profesión características fundamentales que desarrollen la educación tan importantes como poseer ética profesional que es visto como un criterio de eficacia organizativa, ya que en la medida que el líder demuestra ética en todo cuanto realiza, contribuirá a crear un clima organizacional dinámico y transparente, de compromiso y trabajo, inspirando al equipo hacia la prosecución de los objetivos, además de fortalecer la extensión de sus propios valores entre los docentes y estos en sus estudiantes, lo que conlleva a fortalecer la cultura organizacional y el cumplimiento de los ciudadanos que se desean formar. (González y García, 2013)

Es así que la gestión educativa administrada asertivamente requiere de reinventarse con procesos modernos, creativos y dinámicos que le permitan al gestor operar mejoras importantes en los procesos educativos enfocándolos a través de su liderazgo, en crear nuevas posibilidades de lograr que el acto educativo sea realizado con mayor profundidad y responsabilidad para contribuir a resolver situaciones reales que afectan la sociedad actual en un ambiente laboral saludable.

La gestión educativa no solo es la que conduce y lidera, sino que también orienta y administra hacia un fortalecimiento de los proyectos educativos

institucionales y es, por estas y otras responsabilidades que le impregna la sociedad y la responsabilidad misma de su labor, que lo envuelve en un ambiente impregnado de situaciones y condiciones que le generan estrés en su función laboral.

En relación con el papel protagónico del gestor educativo, Vargas y Delgado (2007) afirman que "(...) el personal directivo de los centros educativos son los que facilitan la ejecución de las políticas educativas vigentes, a través de las cuales se sostienen o cambian las estructuras del sistema"; por lo cual resulta fundamental que los centros educativos tanto privados como públicos cuenten con gestores que administren con excelencia profesional y señalada asertividad. Enfatizando esta idea, Garbanzo y Orozco (2007) señalan que "resulta fundamental que un centro educativo bien gestionado, a pesar de la adversidad que lo pueda acompañar, sea capaz de producir cambios significativos en el proceso de aprendizaje". Es en el director, gestor o administrador, según se le denomine, en quien recae la responsabilidad de direccionar el rumbo de la institución con éxito para beneficio de la población estudiantil.

El director de una escuela o colegio, según señalan Ureña y Castro (2004) "en su labor administrativa-académica se caracteriza por una serie de elementos que favorecen la vivencia del estrés y que atentan contra el desempeño eficiente de la ocupación y finalmente contra una buena calidad de vida". (p. 97) Fundamento que valida la importancia de realizar la presente investigación para contribuir a determinar cuáles son esos elementos que afectan tanto al director como a docentes y administrativos.

Visto desde esta perspectiva, la gestión que realiza el administrador educativo, se ve enfrentada con una sociedad cambiante que en los últimos años

ha mudado en gran manera, favoreciendo un ambiente de mayor presión social en la cual se ve sumergido tanto el maestro de aula como el director que administra la institución educativa, lo cual irremediamente conlleva al agotamiento, frustración y enfermedades físicas y emocionales que afectan el buen desempeño de su labor profesional. Por el tipo de trabajo que desempeña el director de una institución educativa, tiene la responsabilidad de asegurarse la formación integral de los estudiantes a su cargo para que lleguen a ser los ciudadanos que el país requiere y necesita por lo cual “sin lugar a dudas, es caldo de cultivo para la vivencia del estrés”. (Ureña y Castro 2004, p. 97)

El sector educativo, se debe no solo a sí mismo sino al sector público, a la sociedad en la formación de individuos que contribuyan con la transformación socio económico de la nación y con todas sus exigencias que la sociedad le impone, amerita que los gobiernos impulsen iniciativas que contribuyan a disminuir los factores detonantes del estrés entre los administradores y docentes.

El administrador educativo debe gestionar para la calidad día a día, liderando a su equipo en pro del logro de los objetivos de la institución; planificando, organizando, supervisando y controlando que cada uno de los procesos que se desarrollan en la escuela o el colegio, mantengan la calidad pertinente para que los estudiantes alcancen el mayor desarrollo posible en un ambiente de estrés controlado. Garbanzo (2011) señala que “La administración logra que otras personas realicen lo que tienen que hacer por el bien organizacional... trabaja para el mañana, en el desarrollo de las personas que la sociedad requiere a largo plazo”. (p. 32). Por lo tanto, es conveniente señalar que la administración educativa requiere de liderar con una profusa claridad hacia los objetivos que se necesitan alcanzar.

Todo esto conlleva a la responsabilidad de los gobiernos, directivos en el área educativa y todo gestor en cada centro de enseñanza de saber guiar la educación hacia el logro de las expectativas que tanto la sociedad como los mismos estudiantes, centro de la enseñanza, demandan e imponen a alcanzar. Se requiere y se demanda de gestores con una visión clara de las acciones a liderar que logren impulsar la educación hacia el rumbo correcto que se requiere, recayendo sobre éstos la responsabilidad de una gestión de alcances medibles.

En relación con lo anterior, Garbanzo y Orozco, (2007) también enfatizan diciendo que:

Ante un panorama contextual ampliamente complejo, la educación hace uso de la administración para poder conducir todos los procesos educativos en procura de resultados educativos de calidad; es así como la administración en el campo de la educación asume un papel relevante, para armonizar todas las variables que intervienen en su proceso. (p. 3)

Por lo dicho hasta aquí, se puede recalcar entonces que las funciones tanto generales como específicas que conlleva la función del gestor educativo, conlleva serias responsabilidades que afectan en el desarrollo no solo, de una institución educativa determinada, sino de toda una sociedad. Una decisión tomada con sabiduría por parte del director de una institución educativa, afecta positivamente a todos los que forman parte del equipo y en el caso particular de los docentes, su influencia se extiende hacia toda la comunidad educativa.

El resumen anterior, conlleva hacia un análisis más profundo en cuanto a las necesidades que tiene que enfrentar la educación en Latinoamérica y en forma

especial en Costa Rica y las funciones que deben sobrellevar la gestión o administración de la educación ante los desafíos de una sociedad globalizada y poder avanzar hacia el logro de los objetivos propuestos.

Por lo tanto, es importante resaltar que recae sobre la administración o gestión del líder velar por el cumplimiento de los objetivos que el sistema educativo al cual sirve enarbolar y está totalmente adjunta con la visión epistemológica educativa del mismo y debe ser un contribuyente que impulse para influenciar sobre la educación de la sociedad y el desarrollo de la misma. También resulta importante resaltar que la gestión administrativa de la educación tiene la responsabilidad de dar respuesta a las necesidades y contribuir a la sociedad a la cual sirve y ser instrumento que impulse la transformación económica y social de la nación de la mano con los objetivos que sustenta el gobierno en pro de la formación del ciudadano que anhela y propone contribuir a formar. (Garbanzo y Orozco, 2007)

Finalmente, podemos afirmar que la calidad de la educación recae como una responsabilidad compartida entre el personal docente y el gestor de la institución educativa donde este último tiene la responsabilidad de promover y proveer espacios de aprendizaje para apoyar la labor pedagógica y lograr hacer efectivo la implementación del currículo haciendo todos los ajustes que sean pertinentes para lograr las transformaciones y áreas de crecimiento en la comunidad escolar según los intereses y necesidades sociales en un ambiente laboral oportuno y saludable.

1.10 Estilos gerenciales en la educación

La importancia y los alcances que la educación en todos los niveles tiene sobre la sociedad y la formación de la misma, demanda de la necesidad de estilos administrativos que permitan gerenciar la educación hacia la calidad y el desarrollo en todos los ámbitos. El crecimiento de la población educativa en el sector privado ha sido notorio en muchos países de Latinoamérica, tal como lo confirma Silas (2005) al señalar que:

El crecimiento de la participación de instituciones privadas en la educación superior parece ser un signo de nuestros tiempos. Más allá del incuestionable incremento cuantitativo en la matrícula de todos los niveles educativos en la mayor parte de los países, es verdaderamente importante el ritmo de crecimiento y la proporción del total que alcanza la educación privada, donde resulta fundamental el protagónico papel del director quien llevar la responsabilidad de crear el panorama asertivo, planificar y supervisar el desempeño de la labor docente hacia los logros definidos tanto por los sistemas educativos como por la sociedad misma con sus necesidades y exigencias.

Es la solemne responsabilidad del gestor educativo, tanto privado como público, responder acertadamente ante las necesidades educativas del entorno y poder así alcanzar el éxito en la modalidad de enseñanza virtual donde su gestión determinará el logro de los objetivos a través de la dirección correcta y el trabajo conjunto del talento humano con el cual forman el equipo de trabajo. Son sus capacidades de líder educativo y sus características propias, sumado a sus talentos como administrador, las que deberán guiarle en la formación de su equipo hacia el logro de los objetivos institucionales.

Tomando como base los estilos gerenciales concebidos según Silas (2005), se presentan a continuación algunos de los estilos que el Gestor o director educativo puede implementar al realizar sus funciones.

- **Estilo Gerencial Humanista.** En este estilo, el gestor se encuentra consciente que un factor fundamental en su liderazgo es el valor del talento humano compuesto por hombres y mujeres. Este valor es percibido sin dejar de lado la importancia del factor económico, el uso de la tecnología y lo estructural, pero que, sobre todos ellos, lo que le da el valor funcional a la institución o empresa, es el factor humano.
- **Estilo Gerencial Corporativo.** Este es concebido preponderando el valor de la producción o consecución de mayores recursos con el propósito inherente de capacitar a su personal para la obtención de títulos académicos de perfeccionamiento para el desempeño de sus funciones en su desempeño de educación virtual. Se hace un énfasis especial hacia las necesidades previo estudio de lo que requiere el mercado al cual sirve la institución.
- **Estilo Gerencial Asertivo:** El estilo asertivo es implementado por las empresas educativas que tiene como propósito fundamental el asegurar las inversiones realizadas en el área educativa. En este estilo, la gestión es realizada con altos niveles de confianza en sí mismos y en el personal a su cargo. Su liderazgo es claro, honesto, directo y muestran altos niveles de respeto por los derechos de los otros, asumiendo su labor como un reto personal. Los gestores que hacen uso de este estilo influyen en su equipo de trabajo mostrando seguridad sabiendo lo que desean y a dónde quieren llegar. Sus acciones conducen hacia el éxito porque además es un planeador asertivo evitando la improvisación. Somete sus planes a estudios previos para

determinar las posibilidades concretas que posee antes de actuar lo que le hace implementarlos con paso seguro y altos niveles de eficiencia.

- **Estilo Gerencial Mercantilista.** Este estilo de dirección o gerencia tiene como objetivo fundamental la rentabilidad económica como fin principal. Los elementos más importantes de ese estilo es el poseer altos niveles de organización y direccionalidad hacia el logro de los objetivos en cada uno de los proyectos que ejecuta con el propósito de generar mayores recursos que incrementen su capital financiero para fortalecer el sistema educativo que dirige.
- **Estilo Gerencial Impositivo.** Hace uso de la educación virtual hacia el logro de sus objetivos de manera decidida y no consultiva, su estilo es impositivo haciendo prevalecer sus posiciones en cualquier situación demandando acción.

Los estilos gerenciales mencionados, forman parte de los muchos ya desarrollados en el avance de la administración general y la administración educativa en el marco de serios avances tecnológicos y demandas de la sociedad moderna urgen un estilo gerencial donde la prioridad de las políticas administrativas no solo mantenga y sustente la administración permitiendo solo la operacionalidad del sistema educativo, sino que demanda que la catapulte a mejores escenarios que faciliten y aporten a la calidad educativa en una sociedad que demanda un cambio continuo.

1.10 Diferencia entre clima laboral y cultura organizacional

El clima y la cultura organizacional son dos componentes básicos para el desarrollo de toda empresa que desea obtener elevados márgenes de productividad laboral. El clima laboral de acuerdo a N. Extremera, L. Rey y M. Pena. (2010) está compuesto por los sentimientos y las conductas que observan los trabajadores y pueden éstas ser reales o subjetivas porque tiene que ver en cómo el empleado percibe las políticas propias de la empresa donde labora. Como parte del componente del clima laboral también es importante considerar el ambiente físico compuesto por las instalaciones, el mobiliario e incluso el ruido y temperatura; también forma parte del clima laboral las características propias de la empresa según su tamaño y estilo de liderazgo; el ambiente social donde se desarrollan las relaciones interpersonales, los conflictos y la comunicación entre compañeros y jefes. Todos estos elementos, y otros más componen el clima organizacional que está determinado por la percepción que los colaboradores desde su propia perspectiva tengan de estos elementos mencionados.

Lazarus y Folkman (1991) citado por Extremera, y Pena (2010) consideran que las situaciones de estrés laboral se desarrollan cuando el clima laboral afecta las relaciones entre los funcionarios y cualquier situación particular es calificada por la persona como una situación incómoda que transfiere los límites de relación afectiva y pone en riesgo su propio bienestar personal llevando al empleado a un deterioro físico y emocional hasta caer en el agotamiento extremo conocido como “burnout”.

La educación desde ya hace bastante tiempo es considerada como una de las profesiones que someten al profesional a situaciones fuertes de mucho estrés y Extremera y Pena (2010) citando a De Heus y Diekstra, (1999) quienes señalan que:

Dentro de los grupos de riesgo, la enseñanza es una profesión que puede llegar a padecer altos niveles de estrés, incluso por encima de otras profesiones de riesgo y que son muchos los docentes y administrativos que debido a los niveles de estrés que son sometidos, terminan padeciendo del síndrome burnout, que significa estar quemado por el trabajo". (p.17)

El estrés en la labor docente se observa desde los docentes que enseñan en primaria como también en secundaria, sin embargo, Extremera (2010: 45) citando a García y Matud, 2002, señala que la educación secundaria es el sector educativo más estudiado debido, a que se ha observado que los docentes de secundaria presentan mayores niveles de estrés laboral y burnout.

Esta situación descrita por diferentes escritores como "Síndrome de desgaste", el "Profesor quemado", "sufrimiento docente", entre otras, son todas formas diferentes de definir las alteraciones de salud que vive el docente o cualquier otro empleado. Profundizando esta situación, Benavidez (2002) afirma que el "burnout" es un síndrome que puede afectar a profesiones muy diferentes, tanto a docentes, como profesionales en salud y policiales y suele presentarse preferentemente en aquellas profesiones que frecuentemente tienen que interactuar de forma constante con algún tipo de cliente que exige atención y respuestas prontas y precisas. (p. 259)

Para que una situación estresante en el ámbito laboral no detone en el "burnout" según Oramas, V., Almiral y otros (2007):

Debe existir una armonía entre las expectativas del sujeto, su ideal profesional internalizado y la realidad de lo que hace, la cual le llega por sus propias valoraciones cognitivas y el reconocimiento social. Cuando se rompe la

armonía por una alteración de cualquiera de estos factores, las expectativas no se cumplen, el ideal no se alcanza, se lacera la autoestima y los sentimientos de frustración matizan el resultado. (p. 72)

Resulta fundamental que el docente, como cualquier otro funcionario, que pasa gran parte de su vida en extensas jornadas laborales, que también cuente con espacios que le proporcionen esparcimiento tanto físico como mental que le permitan obtener un balance acertado para lograr un equilibrio emocional que le sirva de barrera para no verse afectado por las situaciones fuertes de un ambiente laboral pesado.

Por otra parte, la cultura organizacional, se ve influenciada por el clima organizacional, ya que la cultura organizacional se compone por todas las creencias y valores que se comparten con los colaboradores de la institución quienes de manera directa e indirecta influyen sobre la cultura organizacional y ésta sobre la productividad de sus empleados, tanto positiva o negativamente de acuerdo a sus componentes.

El concepto de cultura organizacional no es sino hasta finales de los años setenta que se le empieza a concretizar como un conjunto de creencias y expectativas que se comparten entre los miembros de la organización las cuales, tienen una influencia determinante sobre el clima laboral también ya que la cultura organizacional impulsa hacia el logro de las metas institucionales.

Para una mayor comprensión del concepto de cultura organizacional, se presenta a continuación una tabla elaborada por Cantillo, (2013) que contiene diferentes definiciones.

Tabla 1

Definiciones de cultura organizacional

Autores	Definiciones
Garibaldi, Wetzel & Ferreira (2009)	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.
Kim, Lee & Yu (2004), p. 341	Valores y normas compartidas de los miembros de la organización.
Sanders & Cooke (2005)	Las creencias y valores compartidos que guían los estilos de pensamiento y de conducta de los miembros.
Rondeau & Wagar (1998), p. 14	Patrón básico de creencias, supuestos y valores que existen en una organización y que son ampliamente compartidos por sus miembros.
Deshpande & Webster (1989), p. 4	Patrón de valores y creencias compartidas que ayudan a las personas a entender el funcionamiento organizacional y así darles normas de comportamiento en la organización.
Han (2012), p. 208	Valores y actitudes subyacentes que afectan a la forma en que se hacen las cosas.
Yazici (2009), p. 16	Conjunto de valores, creencias y normas de conducta que guían a los miembros de la organización sobre cómo realizar el trabajo.
Marcoulides & Heck (2010), p. 211	Patrones de valores y creencias compartidas en el tiempo que producen las normas de comportamiento que se adoptan en la resolución de problemas.
Cheung, Wong & Lam (2012), p. 688	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.

Nota: Elaborada por Julio César Cantillo Padrón, 2013.

Del conjunto de estas definiciones se puede concretizar que en la cultura organizacional intervienen los valores, creencias y actitudes que comparten los miembros de una determinada organización y se inter relaciona con el clima laboral para influir en el bienestar y rendimiento laboral para el logro de los objetivos; lo que hace de gran importancia que los líderes o directores de la institución velen porque haya un excelente ambiente.

1.8 La Educación virtual o e-learning

Hoy más que en otros momentos de la historia, los retos de la educación en el escenario de la pandemia son desafiantes y surgen interrogantes serias para saber cómo continuar con el proceso de enseñanza. La modernización, impulsada por la aparición de las nuevas tecnologías informáticas y el uso del internet han creado el escenario para proceder a innovar nuevos procesos en la educación a distancia haciendo uso de nuevas estrategias y formas de aprendizaje necesarios en medio de esta condición sanitaria mundial. Surgen muchas interrogantes, ¿será que las instituciones están preparadas para desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje de manera virtual? ¿Están los maestros capacitados en los conocimientos y destrezas tecnológicas para impartir sus clases virtuales? ¿Cuentan los hogares con los recursos tecnológicos para que sus hijos puedan acceder a la educación virtual? ¿Tienen los estudiantes las destrezas tecnológicas para recibir sus clases en la modalidad virtual?

Al referirnos a la educación virtual y a la educación a distancia Martínez (2008) aclara que:

La educación a distancia es una modalidad educativa que también se puede considerar como una estrategia educativa que permite que los factores de espacio y tiempo, ocupación o nivel de los participantes no condicionen el proceso enseñanza-aprendizaje. (p. 8)

De acuerdo al escenario presente se requiere de la educación virtual donde los educadores puedan continuar con el proceso de enseñanza sin verse limitados por la no presencialidad en las aulas de clases. Para hacer de esta modalidad una realidad, es importante señalar que resulta factible que aquellos hogares de mayores recursos económicos se disponga de la tecnología y los recursos

necesarios para recibir las clases virtuales y que también aquellas instituciones educativas privadas, posean las plataformas de enseñanza virtual para continuar con su proceso de enseñanza, pero ¿qué de aquellos sectores sociales donde no se cuenta ni con los recursos ni con el conocimiento requerido para acceder a las plataformas virtuales? Posiblemente al terminar esta pandemia podría observarse una brecha significativa, un distanciamiento real en la continuidad del desarrollo escolar para muchos, observándose una población rezagada en su crecimiento académico con desventaja escolar, lo cual afectaría la equidad educativa.

Es evidente que la educación virtual se ha convertido en una imperiosa necesidad ante las limitaciones causadas por la COVID – 19 y por ello que con atinada razón señala Martínez (2008) que “es aquí donde la educación a distancia rompe paradigmas y surge con una nueva visión por medio de la educación virtual y del e-learning, principalmente”. (p. 8)

Ya desde el año 1998 la UNESCO (1998) en su Informe Mundial sobre la educación, señalaba que los docentes y la enseñanza se encontraban en una constante mutación, hacia una transformación por el impacto que las TIC ejercerían sobre los diferentes métodos convencionales de enseñanza y también sobre la forma en que los docentes y estudiantes accederían al conocimiento, sin embargo el sistema educativo nacional y mundial no imaginaron que tan pronto esto se convertiría en una realidad, transformando la educación mundial de la modalidad presencial a un escenario de enseñanza a distancia o enseñanza virtual.

Actualmente, ya el uso de las nuevas tecnologías y en una manera especial el Internet con sus plataformas de aprendizaje han reconfigurado el rol que ha

desempeñado tanto el docente como el estudiante, donde el papel protagónico del profesor es más el convertirse en un facilitador del aprendizaje que en el autor principal del proceso. Hurtado (2020) en relación con el tema señala que:

De acuerdo con la UNESCO más de 1.700 millones de estudiantes de diferentes edades, representando el 89,4% del total de la población estudiantil del mundo, se han visto en la necesidad de interrumpir su educación presencial por los efectos del COVID-19, además, en dicho informe publicado a finales de marzo del año 2020, se establece que en 185 países han decretado el cierre temporal de los centros educativos. (UNESCO 2020, p. 176)

La educación tiene entonces el tremendo desafío de continuar con la transmisión de los conocimientos y llegar al estudiante en su lugar de aprendizaje actual y a través de los medios factibles, que en el caso particular del Ministerio de Educación Pública (MEP) se está haciendo a través de la educación a distancia con la entrega de guías curriculares preparadas por los docentes. En el sector privado de Costa Rica se estima que las 602 instituciones entre preescolar, primaria y secundaria, se hayan impartiendo clases a través de las plataformas de enseñanza virtual que poseen. (Noticias Repretel, julio, 2020).

Si bien es cierto que, aunque la educación en modalidad virtual, no permite todo el alcance que es logrado en la presencialidad, es importante resaltar que, con el uso adecuado de las herramientas tecnológicas, potenciará el aprovechamiento de una serie de recursos que previo a esta pandemia, no eran del interés o no estaban disponibles para el estudiantado. También la virtualidad propiciará el desarrollo de habilidades que contribuirán con la formación tanto de los estudiantes como de los docentes y por qué no, también con la de los padres

que desempeñan un papel protagónico en el momento actual de la educación de sus hijos desde el hogar, especialmente en los grados del preescolar y I Ciclo.

La nueva modalidad de enseñanza virtual, también impone sobre el docente, romper los paradigmas y didácticas a las cuales ha estado acostumbrado, porque tal como lo señala Hurtado (2020):

La nueva realidad mundial demanda cambiar la percepción de educación tradicional, en donde el docente tenía la verdad absoluta y los estudiantes se concebían como recipientes en los que se depositaba conocimientos. Además, las estrategias para generar un proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde el maestro solo se valía de clases magistrales y recursos memorísticos, deben cambiar ante este nuevo escenario; el docente debe transformarse y ser creativo. (p. 379)

Reinventarse es la palabra que encierra la necesidad de todos los actores inmersos en el sistema educativo. A continuación, se presenta, para facilitar un mayor entendimiento de las diferencias entre la educación presencial y la educación virtual, un cuadro elaborado por Picola, Rami y Blake (2001) y recopilado por Martínez (2008) donde se aprecian las características propias de los dos escenarios de aprendizaje.

Tabla 2

Diferencias entre la educación virtual y la educación tradicional

DIMENSIONES	AMBIENTE DE APRENDIZAJE TRADICIONAL (Presencial)	AMBIENTE DE APRENDIZAJE VIRTUAL (A Distancia)
-------------	--	---

TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos y docentes conviven por 90 minutos, una o dos veces por semana. • Alumnos realizan sus tareas en forma independiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos conectados en línea en el momento elegido por ellos mismos. • Alumnos realizan sus tareas en forma independiente.
LUGAR	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos y docentes están físicamente en el aula. • Alumnos completan tareas en casa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos conectados en línea, desde su casa, trabajo o laboratorios de cómputo. • Alumnos completan tareas en casa o de cómputo
ESPACIO	<ul style="list-style-type: none"> • El docente enseña en la clase. • Alumnos usan sus apuntes para completar sus tareas fuera de clase 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos usan módulos de enseñanza en línea, que les sirve para completar sus tareas
INTERACCION	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos interactúan cara a cara durante la clase. • Alumnos reciben respuestas inmediatas a sus preguntas. • Interacción individual limitada entre el docente y algunos alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación a través de medios electrónicos: e-mail, pizarra electrónica. • Alumnos pueden preguntar en línea, las respuestas no son inmediatas
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Un proyecto/actividad permite al docente mostrar lo que quiere enseñar. • Los alumnos están presentes y repiten las tareas dadas por los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos acceden al material y a la tecnología de información y comunicación a través del Browser WEB e Internet
DISCIPLINA DEL ALUMNADO	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos: • No controlan el orden en que los materiales son presentados. • Generalmente no se salen del tema durante la lección. • Pueden pedir repetición de conceptos, pero casi nunca hay repetición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos: • Controlan su propio orden para acceder a los materiales. • Son libres de revisar cualquier lección o sus componentes. • Pueden repetir su lección o cualquiera de sus secciones

Nota: Construcción propia. Gamboa, 2021.

El cuadro anterior permite dilucidar el panorama educativo y sus diferencias comparativas entre la educación tradicional y la nueva modalidad de educación virtual, además el uso del tiempo y el espacio, la interacción entre docente y

estudiante, y la importancia del uso de la tecnología como recurso fundamental para lograr llegar hasta los hogares convertidos en los nuevos salones de aprendizaje.

El desarrollar nuevas metodologías y didácticas usando los recursos tecnológicos, será una impuesta realidad que el docente debe aceptar, para seguir transmitiendo con calidad el desarrollo del programa curricular. Es aprender a enseñar nuevamente y aprender a aprender para el estudiante. Este escenario indubitavelmente acarreará sobre los docentes, y en una manera especial aquellos que no son nativos tecnológicos y tienen mayor edad, altos niveles de estrés que podría desencadenar un deterioro de su salud.

La globalización y las denominadas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC`s) sumado a la situación actual con la pandemia del COVID-19 han impulsado la educación virtual, pasando de la modalidad tradicional en la presencialidad al uso de plataformas virtuales que de la mano de los docentes conocedores de la tecnología han sido la respuesta mitológica actual logrado mantener a flote el proceso educativo tanto en Costa Rica, como en muchos países del mundo, de allí la relevancia de la educación virtual.

Por otra parte, pese a los significativos logros que se están obteniendo con la educación virtual, puede observarse a docentes, estudiantes, padres de familia e individuos que, por falta de un análisis profundo, atacan la educación virtual, sin tomar tiempo para realizar un escrutinio cuidadoso de los beneficios inmersos en esta modalidad educativa. Existen muchos beneficios de la enseñanza virtual tanto por su cobertura como por la flexibilidad y dinamismo no limitadas por el espacio temporal y que estimulan tanto en el docente, como en el discente, ampliar sus conocimientos tecnológicos estimulando la calidad y la innovación en

las prácticas educativas contemporáneas de manera holística. A continuación, otros beneficios de la educación en modalidad virtual:

1.9 Beneficios de la educación virtual e-learning.

- Permite potenciar el aprovechamiento de una serie de recursos y herramientas que antes no estaban tan fácilmente disponibles, tanto para el docente como para los discentes tales como plataformas digitales, recursos de multimedia, espacios para realizar trabajos colaborativos de aprendizaje conjunto, que pueden realizar los estudiantes a distancia.
- Logra expandir la globalidad de las diferentes acciones de enseñanza-aprendizaje.
- Promueve la autogestión del tiempo permitiendo cierto grado de autonomía y flexibilidad en el proceso enseñanza aprendizaje facilitando que tanto el estudiante como el docente organicen la distribución de su tiempo en el cumplimiento de sus deberes académicos, creando la necesidad de que se desarrolle un esquema para el uso del tiempo y autodominio.
- Apoyo a la sostenibilidad y mayor cuidado de los recursos naturales al evitar la impresión de documentos y haber menos necesidad de movilización automotriz.
- Permite desarrollar asertividad en el uso de los recursos que se encuentran en la web siendo orientados en lugar de distractores, como recursos y estrategias que le permitan obtener el éxito en los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Incentiva a la adquisición de destrezas en el uso de las TIC.
- Desarrolla la creatividad en la elaboración de responsabilidades escolares variadas como exposiciones y variedad de trabajos virtuales.

- Incrementa el desarrollo de una actitud crítica al participar en foros educativos y mesas de diálogo.
- Propicia la cercanía con la familia.
- Ahorra tiempo y dinero al no ser necesario el desplazamiento hasta los centros de estudio.
- Permite la interacción entre docentes y estudiantes y de estos con sus pares provocado una comunicación multidireccional.
- Impulsa el desarrollo del aprendizaje autodidacta especialmente en las clases asincrónicas.
- Propicia un uso más acertado de las TIC en forma general y específica, re direccionando el uso de las mismas.
- Abre nuevas formas de aprendizaje tanto para el docente como para el estudiante.
- Fomenta la autodisciplina, regulación, responsabilidad y autonomía en el cumplimiento de los deberes escolares.
- Contribuye a que la persona estudiante crezca hacia el logro de aprender a gestionar su propio aprendizaje. Aprende a aprender.
- Fomenta la ubicuidad permitiendo al estudiante elegir su lugar de estudio.
- Incrementa en el estudiante su espíritu investigativo al relacionarse y descubrir la inmediatez de los alcances informativos a través de la telemática, informática y multimedia, lo que podría contribuir a desarrollar un espíritu investigativo.

Además de las ventajas y aspectos positivos mencionados anteriormente, frutos de la enseñanza virtual, se pueden rescatar otros escenarios de enseñanza que, apreciados de la manera más positiva posible, permiten ver la educación virtual como una oportunidad de adquirir mejores y variadas destrezas, que en la presencialidad tanto el estudiante como el docente no le hubiera sido tan

motivador y necesario desarrollar. Con acertada razón se podría afirmar, que la educación virtual, más que ser el medio para dar continuidad a la educación en medio de una pandemia mundial, es y representa parte de la evolución natural que la sociedad poco a poco ha ido asumiendo hacia la búsqueda de nuevas formas de evolución educativa, que permitan trascender al tiempo, espacio y forma.

Por lo tanto, es conveniente afirmar que la educación virtual ha llegado para quedarse, siendo los mismo docentes y estudiantes que acostumbrados a la versatilidad de la educación virtual, el uso de las redes y los medios ambientes virtuales, continuarán haciendo uso de ella como apoyo y complemento de la presencialidad en la nueva normalidad, cuando la pandemia del COVID-19 haya sido superada.

1.10 Calidad en la vida laboral

El ambiente laboral saludable da como resultado calidad de vida, resultando de significativa importancia ya que en el trabajo se pasa casi una tercera parte de la vida del ser humano, lo cual cobra un interés digno de atender. Dentro de este contexto, Villarroel y Wooding (2004) de la Universidad de Massachusetts, USA, realizaron un estudio que les permitió discernir que diferentes investigaciones a nivel mundial descubrieron la relación existente entre las largas jornadas laborales de trabajo con una disminuida salud psíquica, acompañada de una fatiga excesiva e incluso síntomas de burnout, donde tanto administrativos como docentes de escuela y colegios se ven expuestos a ambientes laborales cargados de estrés, afectando significativamente su salud integral y la calidad de su desempeño.

Entre los primeros investigadores sobre el estrés, se encuentra Hans Hugo Selye, fisiólogo y médico austrohúngaro quien citado por Gutiérrez, (2012), lo

catalogó como el pionero de este término, basándose en su experimento endocrinólogo con ratas de laboratorio realizado en la Universidad McGill, donde concluyó que el aumento de hormonas suprarrenales y úlceras gástricas, provocan una serie de cambios a nivel biológico en todo el organismo, conclusión que lo llevó a definir el estrés como “las fuerzas externas que actúan sobre el organismo y al desgaste y deterioro que éste ocasiona en la vida de las personas” (p. 40).

Uniendo términos usados en la psicología y en otras ciencias de la salud, se podría usar la definición de Kopier y Levy (1994) quienes fueron citados por Gutiérrez (2012) al señalar que “el estrés implica la respuesta o estrategia adoptada por el organismo para adaptarse a todas las fuerzas, cambios, exigencias, tensiones e influencias a las que se enfrentan”. p.35

El estrés es percibido como un problema que afecta a muchas personas en diferentes trabajos o escenarios, por ello, resulta importante para el tema de esta investigación analizar cómo la calidad de vida laboral se ve profundamente afectada por situaciones cargadas de estrés, ya que tal como se presentó en los informes de la Organización Mundial de la Salud, la calidad de vida en el trabajo permeada por el estrés laboral es visto como un problema de salud pública, cuyos alcances son relevantes. (World Health Organization, 2002).

1.11 El estrés laboral en los docentes.

El estrés laboral en los docentes, en forma particular se da cuando las exigencias o demandas operadas en su sector de trabajo sobrepasan sus capacidades para hacerles frente, ocasionando que el maestro comience a experimentar trastornos emocionales, conductuales y físicos que alteran su

desempeño impidiéndole el cumplimiento responsable y profesional de su labor. La docencia es catalogada por muchos autores como una de las profesiones que enfrenta mayores niveles de estrés por el rol que desempeña con la comunidad educativa diariamente, compañeros y el estrés provocado en el cumplimiento de las exigencias solicitadas por la dirección.

Sumado al escenario anterior, se encuentra la falta de reconocimiento y entendimiento que la sociedad tiene acerca del fundamental rol del docente y sus alcances para la sociedad. La docencia pese a ocupar la misma cantidad de tiempo de estudio en su preparación universitaria que muchas de las carreras profesionales, no goza de la misma compensación salarial y el reconocimiento social, muy a pesar de que es en el maestro sobre quien el país delega la fundamental tarea de forjar ciudadanos, responsables, analíticos y capaces de desarrollar las políticas e iniciativas que enarbolan el estandarte de la paz, la democracia y el futuro de las naciones. Esta condición genera en el docente desvalorización laboral y desmotivación profesional.

La docencia requiere no solo la preparación profesional en su área con los conocimientos respectivos de las metodologías y técnicas necesarias para la transferencia del conocimiento, requiere por el trato directo con personas, de un sinnúmero de habilidades blandas suficientes para poder realizar con efectividad el desempeño de su labor, y muy a pesar de todas las calificaciones del docente, sus múltiples capacidades y destrezas, el magisterio sigue siendo una de las profesiones más desvalorizadas y el docente lo sabe.

La docencia obliga, por la singularidad de su labor, a que el maestro mantenga una vivencia de constante estrés, al someterse al trato diario con niños y adolescentes que ya por su propia dinámica, mantienen también situaciones

cargadas de estrés que traen y comparten en sus aulas de clases, incrementando los niveles de estrés en la vida del docente, quienes muchas veces no se percatan del estrés que están enfrentando, ni de la necesidad de recurrir a técnicas de mitigación, sino hasta que ha alcanzado niveles peligrosos en su vida.

El estrés docente enfrentado en forma constante, puede llevar también a la pérdida de capacidades básicas como la claridad y creatividad que necesita para crear los planeamientos curriculares y las medidas asertivas desarrolladas en el salón de clase para enseñar a los estudiantes a lograr el proceso de autodisciplina. Todo ello conlleva a la afección tanto del docente en su vida personal, como al detrimento en el logro de la efectividad en el alcance de sus objetivos laborales.

1.12 Elementos generadores de estrés laboral en el docente.

Cuando el docente y el gestor mismo son continuamente sometidos a situaciones estresantes, se vuelven vulnerable por las demandas físicas, mentales y emocionales como producto de su interacción diario con docentes, padres de familia y otros. Por lo cual, Extremera, (2010) señala que el estrés laboral crónico supone un estado mental negativo, persistente y vinculado a la actividad laboral, caracterizado por agotamiento emocional, distrés, sentimientos de reducida competencia, escasa motivación y actitudes disfuncionales en el trabajo, y que aparece en personas que no sufren otras alteraciones patológicas. El exceso de demandas y exigencias no solo académicas o burocráticas sino también emocionales con los diferentes integrantes de la comunidad escolar o conductas disruptivas con sus compañeros y jefes, pueden producir este estado psicológico negativo en el docente. (Extremera, 2010, p. 43)

Zorrilla (2017) citando a (Oramas y Fernández, 2004) señala que “Los factores laborales que provocan mayor estrés son: volumen de trabajo; factores relacionados con los alumnos; salario inadecuado y el déficit de recursos materiales y escasez de equipos y facilidades para el trabajo”. (p. 52) Estos elementos mencionados como detonantes de estrés, deben ser muy tomados en cuenta porque es evidente que afectan en forma directa al docente en su rendimiento laboral y a título personal.

Con el propósito de ahondar sobre los diferentes detonantes de estrés, a continuación, se presentan los principales estresores del ambiente laboral según Zorrilla (2017) como fruto de variados estudios empíricos que señalan factores de estrés más frecuentes en el ámbito de la enseñanza:

- a) **Estresores relacionados con el ambiente físico:** Los principales factores en el ambiente laboral fueron los provocados por ruidos, mala o escasa iluminación, condiciones climatológicas extremas, la falta de disponibilidad de espacio físico para el trabajo, entre otros.
- b) **Relacionados con las demandas laborales:** Especialmente la sobrecarga de trabajo, tanto por la cantidad de horas clase como por el exceso de actividades extra clase de la profesión docente.
- c) **Rol en la organización.** El desempeño de su papel como profesional en la institución educativa está vinculado con las funciones que asume en su lugar de trabajo y lo que los jefes esperan de él. En este aspecto se tomó como elemento estresor no las funciones propias de la labor que se desempeña sino cuando existe conflicto de rol, o ambigüedad de rol al no tener claro el individuo sus objetivos, o su campo de actuación y responsabilidades.

- d) **Relaciones interpersonales y grupales.** Las relaciones interpersonales que se desarrollan en el lugar de trabajo, ya que estas no siempre son positivas y entonces se convierten en severos medios de estrés, convirtiéndose en relaciones problemáticas donde hay ausencia de trabajo en equipo y cohesión. Esta situación se ve aumentada cuando esa falta de relaciones saludables se da especialmente con los directores o jefes inmediatos.

- e) **Desarrollo de la carrera laboral.** En forma especial cuando los docentes experimentaban inestabilidad laboral, por posibles cambios de función no deseada o bien por temor a no ser nuevamente contratados. También se expresó aumento en niveles de estrés como fruto de experimentar ambivalencia entre las expectativas que se tienen al iniciar la carrera docente y la realidad en el campo de trabajo diario en un centro educativo. En forma interesante también se encontró altos niveles de estrés en docentes que se encontraban cercanos al retiro por jubilación.

- f) **Estructura organizacional y clima de la organización:** En muchos casos la estructura de la organización educativa en los diferentes niveles de jerarquías y el clima laboral fueron también desencadenantes de estrés laboral. (pp 26 - 28)

Los elementos presentados anteriormente como detonantes del estrés en el docentes, representan solo algunos de los muchos factores que pueden incrementar el estrés, debido a que la profesión del maestro o profesor como tal se ve expuesto a muchos ambientes que afectan el desempeño laboral produciendo niveles altos de estrés que conllevan a una pérdida de energía por

extremo cansancio, incluso produciendo disminución en sus capacidades mentales durante el cumplimiento de su labor impidiéndole tener claridad mental y dominio de sus emociones que le impiden muchas veces tener el control disciplinario de sus grupos de estudiantes que tanto estrés produce al docente.

Otro elemento muy común precursor del estrés en la vida laboral del docente, es la evaluación realizada por la jefatura inmediata que mantiene al docente en un estrés constante ante el temor de no estar desempeñándose con los parámetros de eficiencia esperados, quizá algunas veces por su falta de preparación anticipada, falta de experiencia, desconocimiento del proceso evaluativo y otros elementos que repercuten negativamente en su eficiencia laboral.

1.13 Caracterización de docentes estresados

Resulta de interés para este estudio, identificar algunas de las principales características de un docente con niveles perjudiciales de estrés crónico con el propósito de alertar tanto a los que lo padecen, como a sus directores con el propósito de gestar estrategias que contribuyan al manejo saludable del estrés. Como algunos de las principales características entre los docentes con niveles de estrés no saludable, se podría mencionar altos niveles de irritabilidad constante, sensación de agotamiento, malas relaciones interpersonales con sus compañeros y jefes, sentimientos de frustración, e incluso problemas para dormir y constantes dolores de cabeza. Sumado a los anteriores también se ha mostrado relación con el ausentismo constante al trabajo.

Cabe señalar que en muchas oportunidades la figura del docente está sometida a una continua falta de respeto por parte de los alumnos y alumnas ya bien al impartir sus lecciones o en la atención y relación con los padres de familia,

lo cual no solamente lo desvaloriza, sino que también afectan su salud física y emocional. Esta falta de autoridad sostenida en el tiempo y en el grado de intensidad, hace que algunos docentes experimenten sentimientos de incapacidad y contribuye a que muchas veces se perciban no aptos para el desempeño de la función docente y se causa una temprana deserción laboral.

Como fruto de una investigación realizada por Rodríguez, Guevara y Viramontes (2017) presentan en el siguiente cuadro la caracterización de un docente diagnosticado con altos niveles de estrés provocada por los diferentes sectores que envuelven el ambiente laboral del maestro:

Figura 1

Caracterización del docente estresado.



Nota: Rodríguez, Guevara y Viramontes (2017)

En el diagrama anterior se pueden observar esas áreas que interrelacionan con el docente como lo son la organización, las quejas de estudiantes, bajo rendimiento académico, procesos escolares deficientes, relaciones directas e indirectas con los Directivos, padres de familia, y sus compañeros del cuerpo docente que en conjunto inevitablemente podrían provocar niveles crónicos de estrés laboral.

Rodríguez, Guevara y Viramontes (2017) describen entre otras características del docente estresado, las siguientes como pertinentes en la vida del docente que continuamente es sometido a altos niveles de estrés y sus acciones tienden a ser las siguientes:

- Muy recurrentemente mostraba eventos de irritabilidad excesiva, como gritos y golpes al escritorio, por detalles muy simples.
- Esta serie de eventos de irritabilidad eran considerados por los alumnos de los grupos como agresiones hacia ellos o hacia elementos específicos que frecuentemente focalizaba.
- Se deslindaba de cualquier responsabilidad, evidentemente suya, culpando a otras personas o instancias de la escuela, como prefectura, trabajo social y directivos, principalmente.
- Cuando al interior el grupo se presentaba un aparente problema que, aunque no era considerado grave, el docente remitía al estudiante con el maestro tutor del grupo para que corrigiera la supuesta mala actitud o conducta, aun cuando el tutor tuviera clase en ese momento.
- Se observaba cansado.
- Falta a clases una o dos veces por mes.

- Llegaba tarde constantemente.
- Frecuentemente tenía problemas con los grupos que atendía.
- Dejaba salir al grupo 5 o 10 minutos antes de la hora, porque ya no los aguantaba.
- Platicaba sus problemas personales con los alumnos.
- Era conflictivo con sus colegas. Estaba muy pendiente de los errores de sus colegas y de lo que hacían para usarlo negativamente.
- Disfrutaba de los problemas ajenos.

Las características mencionadas, son muy usuales en los docentes que continuamente están sometidos a altos niveles de estrés donde se pone en tela de juicio la calidad y eficiencia de la labor realizada por ellos. Sin embargo, si se analiza que este puede ser el ambiente común de los maestros en un medio “normal-presencial”, cabe analizar cómo y cuánto se podría ver aumentado los niveles de estrés en medio de la pandemia ocasionada por el COVID-19 que se está viviendo en este momento crucial de la historia, donde los maestros y profesores se encuentran agobiados por la saturación del trabajo regular al impartir sus clases en modalidad virtual, tanto sincrónicas como asincrónicas, la calificación diaria de un sinnúmero de trabajos y actividades, sumado al desgaste mental producido por tratar de innovar, obtener todos los conocimientos para el uso de plataformas virtuales y extremar la creatividad con el propósito de continuar haciendo asequible la educación a sus estudiantes, sin importar la no presencialidad.

Analizando el escenario descrito anteriormente, cabe preguntarse, ¿cuáles podrían llegar a ser los efectos de estar expuestos a estos niveles de estrés extendidos durante todo el año o mientras dure la pandemia y las clases deban mantener la virtualidad? ¿Cuál sería la calidad o nivel de deterioro de la salud de

los docentes al volver a las abandonadas aulas de su institución? y sumado a ello, ¿qué decir, de los estudiantes y padres de familia, quienes conforman otro escenario también alcanzado por el estrés educativo y laboral? En definitiva, cuanto se retorne a la “nueva normalidad presencial”, muy posiblemente habrá mayores factores con los cuales los administradores educativos serán desafiados a enfrentar.

1.14 Factores ocupacionales que incrementan el estrés docente

El estrés ocupacional debería ser un tema de sumo interés tanto para los colaboradores como para los administrativos que lideran en los diferentes sectores, debido a que cada día son más y más los afectados por este flagelo. Para la Organización Mundial de la Salud (2016) el estrés laboral es definido como una respuesta fisiológica que se da como consecuencia cuando existen más exigencias y presiones laborales en discordancia con los conocimientos y habilidades que poseen los colaboradores, lo cual hace que se pone en riesgo su salud al enfrentar dicha situación.

Por lo cual, el estrés laboral desde tiempo atrás es considerado como una de las principales causas de enfermedad laboral entre los diferentes profesionales, donde figuran también los profesionales en el área educativa. Renombradas organizaciones como la (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han llegado a la conclusión de que las condiciones de trabajo inadecuadas afectan directamente a la población. (Castillo, Torres; Ahumada y otros (2014). Este dato, que fue publicado para conocimiento de los sectores de trabajo y salud, desde el 2014, actualmente son pocas las instituciones que realizan planes estratégicos o normas de calidad para el control de los efectos tan dañinos que trae sobre los trabajadores un ambiente laboral nocivo.

El estrés ocupacional, en una manera prolongada y constante pudiera en forma definitiva atraer una serie de riesgos psicosociales y marcados efectos en la salud física y mental del trabajador en general y en una manera muy particular en la vida de los docentes quienes están sometidos durante 10 meses del año a un ambiente demandante, donde estudiantes, padres, compañeros y administrativos ejercen presión en su trabajo diario.

La prevención y la intervención a tiempo en aquellos ambientes laborales con altos niveles de estrés, contribuiría con el mejoramiento de la salud de miles de docentes y a la vez les ahorraría a muchas instituciones grandes pérdidas económicas que son necesariamente usadas en pago de sustituciones, ayudas médicas y otros gastos, como producto de docentes enfermos por el estrés laboral de un ambiente que no contribuye con su desempeño profesional. Cuando un docente se encuentra sometido a situaciones estresantes continuas, suele enfermarse más frecuentemente e incluso impartir clases sin dinamismo ni calidad, porque se encuentra con poca o ninguna motivación, lo que inevitablemente le atraerá mayores dificultades en su entorno laboral tanto con sus jefes como con los estudiantes y padres de familia, llevándolo a ser menos productivo.

Cabe señalar, que existen niveles manejables de estrés y que incluso pudieran contribuir positivamente en mantener al docente alerta y desafiado, sin embargo, cuando los niveles de estrés en su entorno laboral son elevados y constantes, definitivamente atraerán nefastos resultados, tanto para la empresa como para el funcionario.

Con el propósito de visualizar en forma más práctica los elementos que componen un ambiente laboral nocivo en el área docente, que pueden llegar a producir niveles perjudiciales de estrés, se enlistan a continuación los factores más sobresalientes:

- Jornadas laborales extensas con más de ocho horas de trabajo constante.
- Horarios inflexibles.
- Retribuciones salariales bajas.
- Presión constante por parte de los jefes inmediatos.
- Exigencias constantes por parte de la comunidad educativa, tanto padres como estudiantes.
- Poca o ninguna motivación por parte de los administrativos.
- Continuas responsabilidades extra clases.
- Carencia de materiales didácticos y tecnológicos.
- Compañeros tóxicos.
- Salones de clases con infraestructura deficiente, incómoda, tanto para estudiantes como para los docentes.
- Ausencia de compromiso y apoyo de los padres de familia.
- Problemas para lograr una disciplina asertiva en el salón de clases.
- Poco o ningún apoyo por parte de la administración de la institución hacia el maestro.

Los elementos presentados solo forman parte de un sinnúmero de factores que conforman lo que es un ambiente laboral nocivo que afecta la productividad del docente en su desempeño diario.

1.15 El estrés laboral en la modalidad virtual.

Como si fueran pocos los niveles de estrés que el docente enfrenta diariamente, en la actualidad como fruto de la pandemia producida por el COVID-19, se suma la migración de la presencialidad en el aula de clases, hacia la enseñanza en modalidad virtual donde la situación pandémica ha forzado al sistema educativo mundial, tanto público como privado a incursionar en la educación a través de diferentes plataformas digitales, incrementando los niveles de estrés, que han forzado al docente a “aprender a enseñar”.

En relación directa con los efectos causados en el sector educativo por la pandemia que se está enfrentando, Hurtado (2020) afirma que:

Actualmente, la educación se ha visto afectada por enormes cambios, el principal que desafía a nivel mundial, es el nuevo coronavirus denominado SARS-Cov2, la enfermedad llamada coronavirus 2019. Siendo el COVID-19 la principal razón de transformación de la educación mundial, pasando de una educación presencial, a un escenario de enseñanza-aprendizaje virtual. De acuerdo con la UNESCO más de 1.700 millones de estudiantes de diferentes edades, representando el 89,4% del total de la población estudiantil del mundo, se han visto en la necesidad de interrumpir su educación presencial por los efectos del COVID-19, además, en dicho informe publicado a finales de marzo del año 2020, se establece que en 185 países han decretado el cierre temporal de los centros educativos. (p.176)

Entre algunos de los factores que han incrementado el estrés laboral, en medio de la pandemia en la modalidad virtual se pueden mencionar los siguientes:

- La urgente necesidad por parte del docente de obtener los conocimientos tecnológicos que los habiliten en el uso de las plataformas pedagógicas virtuales.
- Reinventarse en el reacondicionamiento de la metodología regular a la metodología virtual.
- Convertir un lugar de su casa en aula de clases ocasionando las incomodidades pertinentes e invalidando la privacidad de su propio hogar.
- Acceder a los recursos necesarios para el logro de las competencias académicas correspondientes.
- Innovar en el envío de tareas y proyectos escolares en modalidad digital para evitar la impresión de los mismos.
- Uso de técnicas de contención para estudiantes sometidos a altos niveles de estrés en hogares donde sus padres realizan teletrabajo, en el mejor de los casos, o donde muchos sufrieron reducción de su jornada laboral o pérdida de sus trabajos.
- Concienciación de que, al impartir sus clases en modalidad virtual, en forma indirecta, también estarán bajo el escrutinio de los padres.

Los factores detonantes del estrés que fueron mencionados son solo algunos de los que se suman a las múltiples acciones que el maestro adolece y que en la modalidad de enseñanza virtual como consecuencia de la Pandemia del COVID-19 se suma el exceso de horas de trabajo diario realizado por el docente tratando de legitimar su labor docente a través de su producción diaria, lo cual muchas veces lo lleva a incrementar las actividades con sus estudiantes y largas jornadas de trabajo agotador diario, lo cual no solo afecta su vida laboral, sino también su vida familiar. Con certeza se podría afirmar que los docentes en el momento actual de pandemia, se encuentran cansados y agobiados, porque si bien es cierto que “están en casa... pero trabajando”.

El sistema educativo del mundo en general, se ve enfrentado ante una nueva realidad como consecuencia de la pandemia del COVID-19, obligando a la educación a ajustarse en un nuevo e inhóspito escenario, dejando las aulas de clases vacías y enfrentándose a la nueva realidad indefinida de convertir los hogares en espacios de aprendizaje. (Hurtado, 2020:178)

Ante esta nueva realidad, resulta emergente que el docente resurja como un profesional altamente creativo para implementar mecanismos y metodologías innovadoras acorde a la nueva normalidad en un ambiente no tradicional. Ante este nuevo escenario resulta fundamental que exista una sinergia activa y real entre hogar y maestro, para llevar a cabo el logro de las competencias planificadas, aunque no dejando de reconocer que los logros no tendrán los mismos alcances que la educación presencial, sobre todo en los niveles iniciales de la educación formal.

Cabe resaltar una realidad inequívoca que no siempre, por no asegurar, que muy pocas veces, el docente logra un involucramiento real de los padres en el proceso de enseñanza de sus hijos y que, en el escenario actual, resulta una urgente necesidad y a la vez un mayor para los padres de familia, a lo que afirma Hurtado, (2020)

Hoy más que nunca la familia y la escuela, como instituciones sociales, deben generar estrategias comunes que le permitan abordar y atender todas las problemáticas que puedan surgir durante el proceso, y juntas diseñar un plan de acción a favor del interés en común, que en esta oportunidad es el estudiante. (Ídem. p. 182)

Esta sinergia entre hogar y docente, requiere un esfuerzo de doble vía donde tanto el uno como el otro, necesitan mostrar una denodada actitud de apoyo mutuo para contribuir con la formación del educando en medio de un ambiente controversial. Porque es el educando quien al final de cuentas, estará resultado perjudicado en la obtención de sus logros académicos, y este es un tema que debe verse unidireccionalmente, tanto para el docente que genera los aprendizajes como al padre que quiere ver a su hijo convertido en un excelente ciudadano y profesional.

Otro elemento más que se une a los factores generadores de estrés en tiempos de la pandemia del COVID-19, es la intrínseca responsabilidad del docente por apoyar en forma directa e indirectamente a sus estudiantes y padres de familia para minimizar el impacto emocional que trae el confinamiento en los hogares y el enfrentar con éxito el proceso de aprendizaje, esto sin imaginar que el mismo docente también está haciendo frente a semejantes desafíos.

1.16 Condiciones organizacionales y su relación con el estrés laboral del docente

Las condiciones de trabajo que se establecen en las diferentes organizaciones influirán sobre los colaboradores para bien o para mal en relación con el desempeño que estos tengan. La configuración propia de la empresa, la forma en que está estructurada, determinará en gran medida los niveles de satisfacción o de frustración que se experimenten e influirán directamente sobre la eficiencia de su desempeño laboral, o en la adquisición de altos niveles de estrés durante su jornada diaria. El trabajo en la vida de todo colaborador, llega a ser parte fundamental de su vida, abarcando más de la mitad de su existencia,

lo cual obliga a pensar sobre la importancia de que las condiciones laborales sean óptimas para una existencia satisfactoria que genere calidad de vida profesional con sentimientos positivos que le proporcionen una vida saludable, con menos estrés y a la vez productiva.

1.17 Relaciones interpersonales nocivas.

En muchas instituciones u organizaciones pueden desarrollarse ambientes laborales nocivos para el empleado que, debido a las condiciones propias de la institución, causan frustración, altos niveles de estrés e incluso procrea problemas serios de salud como enfermedades tanto psicológicas como físicas. Esas relaciones malsanas, llegan a convertirse en factores de riesgo que afectará también los logros económicos de la institución al verse expuesta a constantes pagos por sustituciones e incapacidades que podrían surgir como fruto de colaboradores que se sienten angustiados, frustrados y deprimidos por ambientes labores negativos con relaciones tóxicas. Es por ello que Gollac y Bodier, 2011; Neffa, (2015) citados por Reguera, Bostal, Cassini (2017) y otros afirman que:

Teniendo en cuenta las múltiples variables que interfieren en la conformación de los riesgos en el trabajo, se pueden identificar seis factores para su análisis: intensidad y tiempo de trabajo; exigencias emocionales; autonomía y margen de maniobra; conflictos éticos y de valores; inseguridad en el puesto de trabajo; y relaciones sociales en el trabajo. (p. 175)

Si se analizan detenidamente estos seis factores que conforman muchas de las condiciones organizacionales que elevan los niveles de estrés se

descubrirá la relación directa de los mismos en la vida de los docentes tanto a nivel primario como a nivel secundario, tanto en la empresa privada como en el sector público. Esto se convierte en una realidad porque el docente por la particularidad de su labor, mantiene una atmósfera intensa al atender a sus estudiantes, facilitar la transmisión del conocimiento y desarrollar las habilidades requeridas, a la par de luchar por mantener la satisfacción de sus jefes inmediatos, estudiantes y padres de familia en jornadas extensas diariamente que van más allá de las ocho horas. Las exigencias emocionales, los limitados márgenes de autonomía que tiene al desarrollar su labor, los constantes conflictos éticos y de valores que pudieran presentarse entre sus perspectivas personales y la educación de jóvenes con poco interés en obtenerlos.

Subrayando los seis factores mencionados, entra en el escenario, como una realidad cruenta en medio de la pandemia que se enfrenta en la actualidad con el COVID-19 la constante amenaza de una furtiva posibilidad de la pérdida del trabajo, sobre todo en el sector privado, ambiente de estudio en esta investigación.

En forma contraria, en cualquier empresa, donde se procura e incentiva una comunicación asertiva, cordial y respetuosa entre los compañeros de trabajo y entre los jefes, se desarrollarán relaciones saludables que relajarán los momentos de tensión laboral y crearán un ambiente laboral agradable y saludable emocionalmente.

En muchas empresas debido al mal manejo de las condiciones laborales, los empleados desarrollan vínculos laborales nocivos que afectan directamente su desempeño eficiente y menoscaban su salud. El trabajo llega a ser parte inherente de la vida y para muchos se llega a convertir en la parte más importante,

por lo cual resulta imprescindible que existan condiciones que contribuyan a que los colaboradores lleguen a desarrollar sentimientos de autosatisfacción con la labor que realizan y no sentimientos de frustración.

Por lo mencionado hasta aquí, se puede resaltar que las relaciones interpersonales que se establecen en los ambientes laborales pueden llegar a ser tan importantes que afecten no solamente en el tiempo laboral, sino que llegan a trascender hasta los hogares. El ser humano en forma generalizada, es un ser relacional, que necesitan desarrollar vínculos con aquellas personas que les rodean, algunos saludables y otros no tan saludables. Es allí donde los que gerencian debe velar para que se desarrollen relaciones saludables tanto entre los compañeros como entre los subalternos. Las buenas relaciones interpersonales incrementarán el bienestar psicológico y físico de los colaboradores contribuyendo a crear un ambiente que propicie el crecimiento y la calidad de las funciones que realizan. Por lo tanto, es importante resaltar que tal como afirman Reguera, Bostal, Cassini (2017):

Si en el trabajo no se propicia la comunicación formal e informal entre los trabajadores, si se entretienen malas relaciones, si existe una falta de cohesión en el grupo o dificultad para expresar emociones y opiniones, puede generarse tensión y un clima laboral poco saludable. (Idem.p.176)

Por lo tanto, es debe de toda institución velar por crear ambientes saludables donde se fomenten y estimulen las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo con lo que se lograrán mejores resultados.

1.18 Jornadas laboras extensas

Debido a las extensas jornadas laborales que el docente comparte también con sus colegas, resulta importante señalar que el mantener una buena comunicación entre sus pares, contribuirá con el ambiente laboral positivo y con la disminución de altos niveles de estrés ocupacional. Bien se podría señalar que en muchas oportunidades los compañeros de trabajo, pasan a un plano superior en la relación y pueden o convertirse en amigos que comparten y disfrutan de la labor que realizan, o bien en relaciones tóxicas que contribuyen negativamente con las condiciones laborales que existen en la organización. Las diferentes actitudes que los compañeros de trabajo asumen pueden llegar a convertirse en un apoyo laboral que de una u otra manera podría contribuir positivamente a aminorar las situaciones estresores de las políticas organizacionales. Ya bien por el apoyo profesional que estos le brinden o tan solo por el apoyo emocional que reciben, lo cual funciona como un amortiguador de situaciones estresantes que se presenten en la organización para la cual se trabaja.

En el área educativa, contar con colegas altruistas que comparten sus conocimientos, sus estrategias para el control de la disciplina, su metodología innovadoras para un logro más eficiente de la transmisión de los conocimientos, e incluso que están dispuestos a compartir espacios de tiempo para juntos llevar a cabo la confección de material didáctico y otros quehaceres academicistas, logrará en forma fehaciente elevar los niveles de satisfacción en el desempeño laboral educativo, lo cual amortiguará los muchos escenarios estresantes en la vida del docente. Estas iniciativas deben no solo ser apoyadas por los directivos, sino incentivadas, por lo cual requiere que las políticas de apoyo sean muy definidas hacia la reducción del estrés en la función docente de sus maestros y profesores tanto en la primaria como en los niveles de secundaria en instituciones privadas como públicas.

1.19 Ausencia de reconocimiento

En un ambiente donde no se valora la tarea que se desempeña, donde no se incentiva hacia el logro de nuevas competencias y destrezas y tampoco se les trata dignamente, contribuirá a que el trabajador se siente desvalorado y desmotivado a dar más de sus capacidades. Sumado a lo anterior, la falta de reconocimiento por parte de compañeros y sobre todo por los superiores, y en una manera particular por alumnos y padres de familia en el caso de las instituciones educativas, desarrollarán seguramente sentimientos de insatisfacción y desagrado por la función que se desempeña y por la institución donde se labora.

Para los docentes, en forma particular, el no recibir apoyo y reconocimiento por parte de sus educandos, inevitablemente producirá en ellos, desinterés de seguir creciendo y realizar un trabajo de mayor calidad al notar no solo la ausencia de reconocimiento sino también la falta de apoyo de la sociedad que les rodea. De hacerse en forma contraria, en un ambiente donde el docente es valorado todas las partes ganan. Reguera, Bostal, Cassini y otros, (2017) afirman que:

“El reconocimiento se presenta como un elemento decisivo en la dinámica de movilización subjetiva de la inteligencia y la personalidad en el trabajo... La falta de reconocimiento por parte de superiores, colegas e incluso por parte del público, el sentimiento de soledad o falta de apoyo social en el trabajo pueden afectar profundamente al trabajador.” (pp. 176, 177)

Por lo tanto, el reconocimiento debe formar parte importante de las políticas laborales de cualquier empresa si se desea obtener mejores resultados en el rendimiento laboral de sus colaboradores.

1.20 Ausencia de un plan de capacitación, actualización y desarrollo profesional permanente

En forma particular, en aquellas organizaciones educativas, donde el ambiente laboral no se ve enriquecido con la visión de un director que se preocupa por capacitar y facilitar programas de superación académica entre sus docentes, inevitablemente provocará que éstos no den sus mejores esfuerzos en brindar una enseñanza de calidad, y al no recibir capacitación y actualización permanente en el cambiante y creciente escenario educativo, el docente percibe desinterés y poco deseo por el desarrollo profesional y transferirán esos sentimientos hacia sus educandos y el resto de la comunidad educativa.

Cuando las políticas organizacionales frenan el desarrollo tanto profesional como personal de sus empleados, generará inevitablemente sentimientos de frustración, incapacidad y desvalorización tanto como colaborador y como persona, lo cual incidirá en el aumento de los cuadros de estrés ocupacional. Todo empleado y de igual manera sucede con los docentes, al iniciar sus labores en una institución, posee expectativas de progreso y capacitación y de ascenso en la organización y de encontrarse ante una situación desinteresada por su propio crecimiento le generará desánimo y frustración.

1.21 Desinterés en crear un ambiente laboral óptimo.

Cuando existe desinterés por parte de la organización en crear condiciones laborales óptimas según Saavedra (2005) citado por Reguera, Bostal, Cassini y otros, (2017) la calidad de vida de los empleados se ve caracterizada por altos niveles de desconformidad y estrés que pueden generar los siguientes comportamientos:

- Bajo nivel de rendimiento laboral.
- Mala comunicación entre compañeros y entre jefaturas.
- Desciende la creatividad profesional.
- Disminución de los niveles de motivación en relación con la labor que se realiza.
- Desinterés por la eficiencia laboral.
- Incremento en los accidentes laborales.
- Continuas y reiteradas solicitudes de licencias por enfermedad.
- Incremento del ausentismo.

Las situaciones descritas generan a las instituciones un aumento considerable de gastos de índole económica, al incrementar los gastos en servicios de salud, sustituciones y desmejoramiento en el servicio que se brinda, por lo cual tanto la empresa como sus empleados pierden significativamente.

1.22 Factores estructurales inadecuados

La enseñanza como arte y como disciplina requiere de elementos varios fundamentales que contribuyan para lograr asertivamente a desarrollar en los

estudiantes ese amor por el aprendizaje; y esto demanda de un escenario propicio, que incluye los siguientes factores básicos:

- **Infraestructura no acorde a las necesidades pedagógicas.** Este factor incluye salones de clases amplios que permitan la movilidad del docente y los estudiantes en sus dinámicas diarias de aprendizaje, con el mobiliario acorde a las edades y particularidades propias de los estudiantes. Son muchos los docentes que diariamente experimentan estrés al tener que hacer frente a grupos excesivamente numerosos en espacios reducidos dificultando la ubicación de los estudiantes y la movilidad correspondiente para las dinámicas educativas. Escenarios de esta índole que están fuera del alcance del docente, exacerban el control de sus emociones llevándolo a experimentar frustración y estrés contante. Sumado a ello, muchas veces al no contar el docente con su escritorio, libreros y silla necesarios, le hace sentir desvalorado, cansado llevándolo a experimentar insatisfacción laboral.
- **Iluminación inadecuada.** La iluminación inadecuada en un salón de clases es un elemento que no solo estresará al docente, sino también a sus estudiantes y ante una negativa o desinterés de la administración por ser atendido, el docente experimentará desacierto al no estar en sus manos el solucionarlo. Un salón de clases requiere luz natural principalmente y en su defecto luz eléctrica suficiente como para evitar que el estudiantado esfuerce su vista generándole dolores de cabeza y otros malestares.
- **Niveles de ruido tóxicos.** En todo centro educativo con una disciplina saludable, se escuchará la voz de los estudiantes y docentes en su trabajo

activo dentro del aula, pero esa experiencia de aprendizaje no resulta molesta ni dañina para ambos grupos. Son los ruidos externos en altos decibeles que inhiben la capacidad de concentración, causan irritabilidad, desacierto, cansancio, dificultades en la comunicación y que inevitablemente elevan los niveles de estrés tanto en los estudiantes como principalmente en el docente.

- **Temperatura inadecuada.** En países con climas tropicales, el manejo de la temperatura baja resulta fácilmente controlable, pero las aulas de clases donde los espacios son reducidos, la población estudiantil por aula es excesiva y la ventilación pobre, exaspera a los estudiantes provocando irritabilidad, cansancio e indisciplina y eleva los niveles de estrés de cualquier docente.
- **Carencia de material didáctico y recursos tecnológicos.** Los recursos didácticos escasos en un centro educativo interrumpen y atenta contra la buena enseñanza, porque imposibilita la práctica y la obtención de un conocimiento más concreto y la realización del docente al llevar a cabo una enseñanza más asequible para los diversos tipos de aprendizaje que tiene en su salón de clases. El acceso a la tecnología en el aula de clases, en la actualidad ya no es un lujo sino, parte de los elementos didácticos que el docente debe acceder para impartir sus clases con mayor asertividad y el no poseerlo no solo coarta el desarrollo de clases interactivas, sino que impulsa los niveles de estrés del docente que experimenta la incapacidad de contar con los medios tecnológicos necesarios.

De esta manera se puede observar que la ausencia de estrategias de parte de la organización para crear un mejor ambiente laboral, repercutirán directamente sobre el colaborar aumentando su insatisfacción laboral y los niveles de estrés tóxico.

1.23 Acciones institucionales que aumentan el estrés laboral en el docente

El plan estratégico institucional con sus políticas organizacionales y estrategias trazan las acciones que definen el clima organizacional y es, tal cual está estructurada la institución la que contribuirá positiva o negativamente con los niveles de estrés en la vida laboral del docente. A continuación, se presentan algunos de los elementos institucionales que intervienen:

- **Políticas institucionales.** Estas intervienen directamente sobre el ambiente laboral del colaborador para bien o para mal en cuanto a su desempeño. Si en la institución educativa sus políticas velan principalmente por el bienestar de la misma y no hay intencionalidad de velar por el bienestar del docente esto creará un ambiente negativo que influirá directamente en los niveles de estrés no solo de los docentes, sino de todo el personal.
- **Niveles de liderazgo no definidos.** Pocos aspectos administrativos pudieran afectar tan decididamente a una institución educativa o empresa en general, como lo es una imagen borrosa y no clara de los diferentes niveles de mando, creando ambigüedad, desorden y malestar en general. La mala organización institucional tarde o temprano es percibida no solo por el personal sino también es captado por los miembros de la comunicada educativa que perciben desorganización en el ámbito laboral

y una marcada carencia de liderazgo lo que desacredita a la institución y desarrolla inestabilidad y tensión entre los docentes. El personal de la institución educativa y los docentes en forma particular, necesitan y deben saber exactamente quién es su jefe inmediato a quien acudir, quién es su supervisor, director académico, el financiero y obviamente una figura clara del liderazgo del director general. De no ser claro, afectará a toda la comunidad educativa, docente y docente e imposibilitará el logro de sus objetivos.

- **Ambigüedad en el rol del docente.** Los maestros gustan de lineamientos muy claros y estructurados en forma general, y como todo empleado debe contar con un detalle de sus funciones, lo que se espera de él, sus deberes y sus derechos, cuándo, cómo y en qué fecha debe alcanzar sus objetivos tanto académicos como laborales, lo que contribuirá a manejar su trabajo con índices controlables de estrés saludable.
- **Ausencia de apoyo administrativo.** En la continuidad laboral de las funciones del docente, se enfrenta continuamente a situaciones y decisiones con sus estudiantes y padres de familia, no tan gratas, ni en las que todas las partes estén de acuerdo, por lo cual continuamente necesitará saber que cuenta con el apoyo tanto de su coordinadora académica como de su director o directora. Pero si el estudiante o padre de familia cuando no esté en armonía con las decisiones, tareas, proyectos o normas disciplinarias delineadas por el docente de aula, encuentra un apoyo unilateral en contraposición con el docente y éste es desautorizado, perderá no solo el respeto ante la comunidad discente, sino que se expondrá al enojo, desánimo y desmotivación. Esta situación por falta de apoyo administrativo fomentará en el docente sentimientos de ineficiencia

e inseguridad para desarrollar sus funciones generando aumento en los niveles de estrés laboral.

- **Exceso de demandas.** Uno de los factores que más coinciden los docentes, como uno de los principales detonantes del estrés, es el cúmulo de demandas en el ejercicio de su profesión. Demandas que van más allá de su rutina diaria de impartir clases por ocho horas, asumir el planeamiento de sus clases, la calificación de infinidad de tareas y proyectos, la comunicación con estudiantes y padres de familia y como si fuera poco, todas las actividades extra clase que demandan el ser parte de diferentes comités de desarrollo curricular, académico, evaluación, planeamiento, actividades sociales, cívicas y cuantas otras actividades nazcan de la creativa mente de sus jefes inmediatos y el director. Sumado a estos, la preparación permanente para ser evaluado por evaluadores internos o procesos de evaluación externa, colocan al docente en niveles de estrés que, sumados a las complejidades propias de su vida privada, forman un conjunto que superan sus capacidades detonando en el síndrome de burnout.

Se puede concluir diciendo que el docente como cualquier otro profesional tiene el derecho inalienable a gozar de un ambiente de trabajo saludable con niveles de estrés aceptable y tolerable. Es responsabilidad en primer lugar del patrono a través de sus estrategias de liderazgo generar políticas organizaciones que contribuyan en crear ambientes saludables que fomenten las buenas relaciones interpersonales, los recursos tecnológicos y el ambiente físico y estructural óptimos para que los docentes realizan su labor magisterial con profesionalismo y alegría imprimiendo en sus estudiantes los conocimientos y

habilidades que los formen como ciudadanos responsables y analíticos que aportan a la patria.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

1.1 Presentación

En este capítulo se define el diseño metodológico que conduce el desarrollo del presente estudio acerca del análisis de la gestión para el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos de la Escuela Autum Miller que ha contribuido al logro de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico Institucional durante el año 2021: Propuesta para enriquecer el plan de abordaje del estrés, a fin de mejorar la calidad del ambiente laboral.

A continuación, se presenta el enfoque y tipo de investigación, para determinar la manera en que se realizará el estudio. Se define la población, especificando los participantes en la investigación. Además, se presentan las fuentes de información, las matrices para la operacionalización de los objetivos, los instrumentos y procedimientos para su validación, el proceso para la recolección y análisis de los datos, y los alcances y limitaciones en el desarrollo de esta investigación.

1.2 Enfoque y tipo de investigación

El presente estudio será abordado desde un enfoque mixto, (cuantitativo-cualitativo), debido a que el proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos.

En relación con la investigación mixta, Ortega, (2018) señala que “este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos. (p. 21)

En este estudio se usará un cuestionario que contendrá preguntas cerradas, que serán respondidas con una escala de Likert para hacer las mediciones. Además, se incluirá una sección de preguntas abiertas, las cuales corresponden a una técnica cualitativa, útil para conocer con mayor profundidad la perspectiva de los participantes en cuanto al tema de estudio. Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p. 221), afirma que algunas veces se incluyen tan sólo preguntas cerradas, en otras ocasiones únicamente preguntas abiertas, y en ciertos casos, ambos tipos de preguntas. Las preguntas abiertas sirven en

situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento.

En vista que la estrategia de investigación depende de definir el alcance del estudio, la presente investigación es de tipo descriptivo, porque Ávila, (2006, p, 48), afirma que los estudios descriptivos tienen como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específica. Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p. 92), señalan que los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación y buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En esta investigación se describirán con la mayor precisión posible, los aspectos de la gestión del director para el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos en el Centro Educativo Privado “Autum Miller”, que han contribuido para el logro de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico Institucional durante el año escolar 2021.

1.3 Población

La población objeto de estudio en esta investigación está compuesta por 33 colaboradores, de los cuales, 27 son docentes y 6 administrativos que conforman el equipo de trabajo de la Escuela Privada Autum Miller en el año escolar 2021. Además, se considerarán como parte de la población los miembros

de la Junta de la institución que está compuesta por 11 miembros para una total de 44 participantes.

Se considerarán participantes en el estudio a la totalidad de los docentes y administrativos porque se pretende indagar con la mayor amplitud acerca de la gestión realizada para el abordaje del estrés laboral de los mismos y cómo esto ha contribuido al logro de los objetivos del Plan Estratégico Institucional durante el año lectivo 2021.

Además, se aplicó una entrevista al director, directora académica y a la asistente de dirección, la cual está compuesta por 25 preguntas con el propósito de conocer aquellos factores institucionales que están relacionados con el estrés laboral de los docentes y administrativos y poder identificar las estrategias usadas desde la dirección para el oportuno abordaje del estrés en forma especial durante la pandemia del COVID-19.

1.4 Fuentes de información

La información de recolectará usando diversas fuentes tales como: Un cuestionario que será aplicado a los administradores y docentes, entrevistas a una muestra representativa de los docentes y documentos in situ.

Primarias

Las fuentes primarias en este estudio serán los 27 docentes y 6 administrativos que laboran en la Escuela Privada Autum Miller, durante el año escolar 2021. En los administrativos están incluidos la directora, subdirectora, la coordinadora académica y secretaria de registro.

Secundarias

Las fuentes secundarias serán los documentos localizados en los archivos de la institución, entre los cuales se utilizarán los siguientes: Circulares de la dirección a los empleados, fichas de llamado de atención, planes del director para el manejo de los factores que generan estrés, y el registro de incapacidad. Además, se incluirán planes impresos e iniciativa virtuales sobre el mejoramiento del ambiente laboral.

1.5 Operacionalización metodológica

Se presenta seguidamente las categorías de análisis derivadas de los objetivos de esta investigación sobre los diferentes factores generadores de estrés en la gestión realizada por los docentes y administradores de la Escuela del sector Privado de Alajuela llamada Autum Miller perteneciente al circuito No 05 del Ministerio de Educación.

Como parte de los objetivos propuestos en esta investigación, se incluirá en la operacionalización los elementos básicos que serán la base para la propuesta. A continuación, las tablas de operacionalización de los objetivos.

Tabla 3

Factores generadores de estrés en el personal docente y Administrativo.

Objetivo general: Analizar el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos del Centro Educativo Privado “Autum Miller, desde la gestión administrativa, durante la pandemia del COVID-19 en el año escolar 2021.	
Objetivo específico No. 1	1.Determinar los factores generadores de estrés en el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller, producto de la pandemia del COVID-19, que son atendidos desde la gestión administrativa en el año escolar 2021.

Categoría de análisis (variable)	<ul style="list-style-type: none"> - Factores generadores de estrés laboral. - Factores institucionales generadores de estrés.
Definición conceptual	<p>Elementos institucionales generadores de estrés en docentes y administrativos, según Extremera, (2010) lo define como las constantes situaciones laborales cuando se impone sobre el colaborador un estado mental negativo, persistente y vinculado a la actividad laboral, caracterizado por agotamiento emocional, distrés, sentimientos de reducida competencia, escasa motivación y actitudes disfuncionales en el trabajo y el rendimiento se viene abajo.</p>

	<p>El exceso de demandas y exigencias no solo académicas o burocráticas, sino también emocionales con los diferentes integrantes de la comunidad escolar o conductas disruptivas con sus compañeros y jefes, pueden producir este estado psicológico negativo en el docente, según lo confirma Extremera (2010, p. 43)</p> <p>Garbanzo, (2011) citando a Parra (2005) afirma que “es casi una constante, especialmente en países de América Latina, que la labor docente se enfrenta a un exceso laboral que atenta contra la salud de esta población e incide en la calidad de los procesos de enseñanza que tiene a cargo”. (p. 98)</p>
Definición operacional	<p>Los factores generadores de estrés laboral son aquellos aspectos internos propios de la institución que contribuyen o generan directa o indirectamente situaciones detonantes de estrés que afectan negativamente el desempeño exitoso de los docentes y funcionarios administrativos que laboran en la Escuela Privada Autum Miller y que además inciden en el</p>

	deterioro de la condición física y emocional de los mismos, influyendo directamente en el alcance de los objetivos institucionales.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • A continuación, los principales factores de estrés laboral: • La sobrecarga laboral. • No tener las herramientas y equipo tecnológico necesario para hacer mejor su labor. • Falta de material didáctico. • El desconocimiento del uso de las plataformas tecnológicas. • Los reclamos constantes por parte de los padres. • Reuniones constantes, largas y cansadoras. • Manejo de la disciplina en el aula. • La irresponsabilidad estudiantil con sus tareas escolares. • Recarga de funciones extra clase. • Presión de la dirección por complacer a los padres de familia. • Cambios constantes que me crean incertidumbre. • Permanecer mucho tiempo de pie. • Exceso de actividades extra clase que interrumpen las clases. • Falta de compromiso y apoyo por parte de los padres.
Instrumentalización	<p>Preguntas 12 a 14, 20, 23 a la 35 del Cuestionario</p> <p>Peguntas 9, 15 al 18 y 23 de la Entrevista</p>

Tabla 4

Estrategias utilizadas por el gestor para reducir los efectos del estrés laboral

<p>Objetivo general: Analizar el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos del Centro Educativo Privado “Autum Miller, desde la gestión administrativa, durante la pandemia del COVID-19 en el año escolar 2021.</p>	
<p>Objetivo específico No. 2</p>	<p>Identificar las estrategias que utiliza el Gestor Administrativo para reducir los efectos del estrés laboral en los funcionarios de la Escuela Autum Miller.</p>

Categoría de análisis (variable)	Estrategias para reducir el estrés laboral, ejecutadas por la dirección.
Definición conceptual	<p>Definición de estrés laboral:</p> <p>La Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica especialista en enfermedades de origen neuronal y sus afecciones en la personalidad, señala que para Hans Selye (1907-1982) el estrés es “la respuesta no específica del organismo a toda demanda que se le haga”. En el caso particular de estrés laboral, Peiró y Rodríguez (2008) afirman que “El estrés laboral se ha considerado una experiencia subjetiva de una persona, producida por la percepción de que existen demandas excesivas o amenazantes difíciles de controlar y que pueden tener consecuencias negativas para ella”. (p. 69)</p>
Definición operacional	<p>Serán todos aquellos recursos humanos, materiales y tecnológicos o bien logísticos utilizados por la gestión de la Escuela Privada Autum Miller, para contribuir con el personal docente y administrativo a lograr un mejor manejo del estrés laboral propio de sus funciones. La administración tendrá como propósito fundamental proporcionar lograr que a través de estas y otras iniciativas y elementos se desarrolle un ambiente laboral constructivo que estimule y favorezca la proactividad e incentive el talento entre los docentes y funcionarios de la Escuela Privada Autum Miller para el logro de los objetivos institucionales.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Garbanzo, G. (2011) señala los siguientes aspectos como necesarios y muy oportunos para proporcionar un mejor ambiente laboral en el docente: • Horarios de una sola jornada. • Ejercicio profesional digno en zonas rurales. • Ejercicio profesional en zonas de alta vulnerabilidad. • Alta consideración del ejercicio profesional en zona de alta vulnerabilidad social. • Participación activa en la definición de políticas educativas. • Sistema de Incentivos acertado. • Carga laboral justa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento social. • Remuneración justa. • Reconocimiento profesional. • Capacitación permanente y pertinente. • Apoyo en las adecuaciones curriculares con un apoyo interdisciplinario efectivo. • Estabilidad laboral. • Espacios físicos aptos para el desempeño laboral. • Infraestructura adecuada. • Recursos pedagógicos y capacidad tecnológica para acceder a las tecnologías. (pp. 102-105)
Instrumentalización	<p>Preguntas de la 36 a la 37, 39 a la 41, 44 a la 56 del cuestionario.</p> <p>Preguntas de 6, 7, 8, 22, 24, 25 de la entrevista</p>

Tabla 5

Proceso para generar un mejor ambiente laboral

Objetivo general: Analizar el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos del Centro Educativo Privado "Autum Miller, desde la gestión administrativa, durante la pandemia del COVID-19 en el año escolar 2021.	
Objetivo específico No. 3	3. Describir el proceso usado por el director para generar un mejor ambiente laboral en el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller en medio de la pandemia del COVID-19 durante el año escolar 2021.

Categoría de análisis (variable)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ambiente laboral. ○ Gestión para generar un buen ambiente o clima laboral. ○ Estrategias para abordar el estrés laboral.
Definición conceptual	<p>El ambiente o clima laboral es definido por Hodgson, Melgara y Villarreyna (2016, p.1) como “el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano” y Madero (2012) en relación con el ambiente laboral citando a Crespo, Negri y Tarasido, (2006) afirman que “un buen ambiente de trabajo se establece básicamente donde hay confianza en el personal y un buen trato por parte de los jefes y colaboradores, que, de alguna manera, al relacionarse entre sí, mejoran la rentabilidad y el clima organizacional de una empresa”.</p>
Definición operacional	<p>Son todos aquellos materiales, técnicas o recursos, departamentos de apoyo psicológico y procedimientos implementados por la Escuela Privada Autum Miller orientados a lograr que el personal docente y administrativo pueda realizar un manejo saludable del estrés laboral.</p> <p>La gestión realizada por la dirección de la institución tendrá como objetivo realizar los esfuerzos necesarios y crear las estrategias pertinentes para lograr un ambiente laboral que estimule el desarrollo profesional para un mayor logro de los objetivos institucionales.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaboradores con buen estado de ánimo. ✓ Buenas relaciones interpersonales. ✓ Actitud positiva ante las responsabilidades. ✓ Logro de objetivos institucionales.
Instrumentalización	<p>Preguntas de 57 a la 71 del cuestionario. Preguntas 1 a la 5, 19 a la 21 de la entrevista.</p>

Tabla 6

Competencias tecnológicas utilizadas por los docentes que contribuyan a reducir los efectos del estrés laboral

<p>Objetivo general: Analizar el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos del Centro Educativo Privado “Autum Miller, desde la gestión administrativa, durante la pandemia del COVID-19 en el año escolar 2021.</p>	
	<p>4. Identificar las competencias tecnológicas que utilizan los docentes para brindar una enseñanza virtual de calidad, de manera que</p>

Objetivo específico N.º 4	contribuyan a reducir los efectos del estrés laboral producto de la pandemia del COVID-19 durante el año escolar 2021.
Categoría de análisis	Competencias tecnológicas
Definición conceptual	Las competencias tecnológicas que los maestros deben percibir para estar en capacidad de laborar en un ambiente de enseñanza virtualizada y tecnológica, son definidas como aquellos conocimientos o competencias donde adquieran el dominio de las TIC y sean capaces de introducir y guiar a sus estudiantes a diseñar y desarrollar experiencias de aprendizaje propio del entorno digital y tecnológico en que se desenvuelven. (Salinas, Benito y Lizana, 2014)
Definición operacional	Son todos los conocimientos, aplicaciones, técnicas, herramientas y dispositivos del entorno virtual que se aplican a la educación para optimizar el aprendizaje y mejorar el proceso educativo hacia los educandos de manera digitalizada.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dominio de los paquetes básicos computacionales como Word, Excel, power point, videos online desde plataformas de streaming como YouTube entre otras, para compartir materiales y clases con sus estudiantes. ✓ Conocimiento de las principales plataformas educativas: Woot It, Go Formative, Loom, Zoom, Teams entre otras. ✓ Tener una noción clara del lenguaje cibernético básico para lograr una comunicación adecuada en el ambiente virtual ✓ Dominio del internet y conocimiento de redes sociales. ✓ Manejo de videoproyectores.
Instrumentalización	Preguntas 15, 21, 22, 38, 42, 43 del cuestionario. Preguntas 10 a la 14 de la entrevista.

Instrumentalización

Se aplicó un cuestionario a los docentes y administrativos que contiene cuatro secciones: La primera sección para recolectar datos generales de los

participantes: género, edad, condición laboral (por contrato o regularizado), años de servicio en la institución y su formación académica.

La segunda sección se usará para identificar los factores generadores de estrés en el personal docente y administrativo de la Escuela Privada Autum Miller. La tercera sección para identificar las estrategias que utiliza el director para reducir el estrés en los funcionarios. La cuarta sección se aplicará a los miembros de la Junta Directiva de la institución con el propósito de medir las estrategias ejecutadas por la dirección para lidiar con el estrés laboral en los docentes y administrativos y crear un ambiente saludable en la institución.

Además, se realizarán entrevistas a la totalidad de los docentes para aplicar un proceso de triangulación, a fin de lograr mayor exactitud en la información. Para este fin se elaborará un cuestionario de preguntas para recoger las percepciones de los docentes en relación con el proceso usado por la directora para generar un mejor ambiente laboral.

1.6 Procedimiento para la recolección y análisis de la información

Por razones implícitas en la pandemia del COVID-19, de acuerdo al lineamiento de salud, el cuestionario que se usará para recolectar la información será aplicado virtualmente por el investigador a los 27 docentes, 6 administrativos y 11 miembros de la Junta Escolar de la Escuela Autum Miller del Distrito de Alajuela, durante el año escolar 2021. Las entrevistas serán hechas por medio de la plataforma Zoom a la totalidad de los maestros, administrativos y miembros de Junta para tener una muestra abarcante compuesta por 44 participantes.

El análisis de los datos es la manipulación de hechos y números para obtener cierta información mediante técnicas que le permite al investigador posteriormente tomar decisiones (Ortiz Uribe y García Nieto, 2003). Por esa razón, los datos obtenidos por medio el cuestionario, serán procesados haciendo uso de análisis estadísticos descriptivos, tales como frecuencias, medias, rangos y desviaciones estándar, para describir el comportamiento de las variables.

La información recolectada en las entrevistas se translitera para ser analizada usando técnicas cualitativas, a fin de reunir la condición necesaria para realizar el proceso de triangulación. La triangulación o validación cruzada es un procedimiento usado en la investigación cualitativa para apoyar las interpretaciones. Para establecer la confiabilidad y validez de los datos obtenidos con instrumentos cualitativos, hay que comparar los resultados con otras medidas consideradas como válidas (Bizquera, 2000).

1.7 Alcance y limitaciones

Los resultados obtenidos en la presente investigación se enmarcan en el contexto de los docentes y administrativos de la Escuela Privada Autum Miller durante el año escolar 2021. Esto hace que las condiciones de los docente y administrativos y los factores que les generan estrés pudieran variar, por lo tanto, no se pueden generalizar más allá de escuelas del sector privado que operan bajo la reglamentación del Ministerio de educación de Costa Rica y Centros Privados del Circuito 05 de Alajuela, Costa Rica. Sin embargo, en vista que se partirá del supuesto que el estrés es una realidad presente en la labor que realizan los maestros y administrativos que laboran en las diferentes instituciones educativas, los hallazgos y el conocimiento que se adquiriera, es útil para desarrollar planes y

establecer medidas acertadas que favorezcan el desarrollo de un mejor ambiente laboral que contribuya con la labor que se lleva a cabo en las diferentes instituciones educativas.

Con los resultados obtenidos en este estudio, se podrán usar como base para futuras investigaciones en cuanto a la creación de estrategias para reducir el estrés en los maestros y administrativos e identificar los factores generadores de estrés y los procesos que pueden ejecutar los directivos para crear ambientes laborales más saludables en las escuelas primarias. Además, los datos que se recolectarán con el cuestionario que se aplicará en este estudio, por su escala de medición, podrán introducirse en una base de datos para ser corrida en el programa estadístico SPSS Windows, donde se podrían hacer análisis usando pruebas estadísticas que establezcan correlaciones entre variables o hacer análisis discriminantes.

CAPÍTULO V

SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1.1 Presentación.

En el presente capítulo se incluye los hallazgos más importantes que fueron relevantes en la información recopilada a través de los cuestionarios contestados por los docentes y administrativos, así como en la entrevista realizada al personal administrativo de la Escuela Autum Miller. En dicha entrevista participaron la directora general de la institución, la directora académica, el coordinador del departamento de inglés y la asistente de dirección.

El formulario con el cuestionario fue enviado a la dirección en forma digital y también fue entregado en forma física a todos los que así lo deseaban. Debido a la pandemia en que está sometido el mundo con el COVID-19, las entrevistas se hicieron por la plataforma Zoom, tanto con la directora, como con su asistente, directora académica y el director del Departamento de Inglés.

La información obtenida es analizada desde el punto de vista de la administración educativa, con el propósito de observar los diferentes escenarios a través de los cuales se aborda el estrés laboral en los docentes y administrativos de la institución. En el presente caso de estudio, es una institución privada de enseñanza primaria y consideramos que los resultados resultarán de interés para el manejo apropiado del estrés tanto en el ámbito de la educación privada, como en el sector público para lograr un manejo asertivo del estrés laboral que es propio de toda institución educativa.

La información obtenida para sustentar esta investigación, se obtuvo gracias a la participación del personal docente y administrativo de la Escuela Primaria Privada Autum Miller, a quienes se les aplicó un cuestionario dividido en cuatro partes. La primera parte estuvo compuesta por 10 preguntas para medir

información general sobre el participante. La segunda parte estuvo compuesta por 25 preguntas, de las cuales 23 eran preguntas cerradas y dos abiertas. La tercera parte estuvo conformada por 18 preguntas en general, 17 cerradas y una abierta; y la cuarta y última parte estaba compuesta por 25 preguntas, 21 cerradas y dos abiertas. En conclusión, el cuestionario estuvo compuesto por 76 preguntas en general, 71 pregunta cerrada y 5 abiertas.

El cuestionario fue aplicado entre el último bimestre del año 2020 y el primer trimestre del año 2021, en plena pandemia del COVID-19. Cabe señalar que, en el año escolar del 2020, la Escuela Autum Miller contaba con 33 colaboradores, de los cuales, 27 eran docentes y 6 administrativos; sin embargo, debido a la pandemia del COVID-19 y su efecto sobre la economía del país, también la Escuela Autum Miller como institución privada, se vio afectada en cuanto a su matrícula, lo que obligó para el 2021 a realizar una forzada disminución de 7 empleados, reduciéndose a 22 docentes y 6 administrativos. Se puede contemplar que la reducción fue totalmente concentrada en el personal docente sin afectar el aparato administrativo, lo cual impactó los salones de clases cuyos grupos fueron diezmados por los estudiantes que tuvieron que ser cambiados a otra escuela ya bien pública o de costos inferiores.

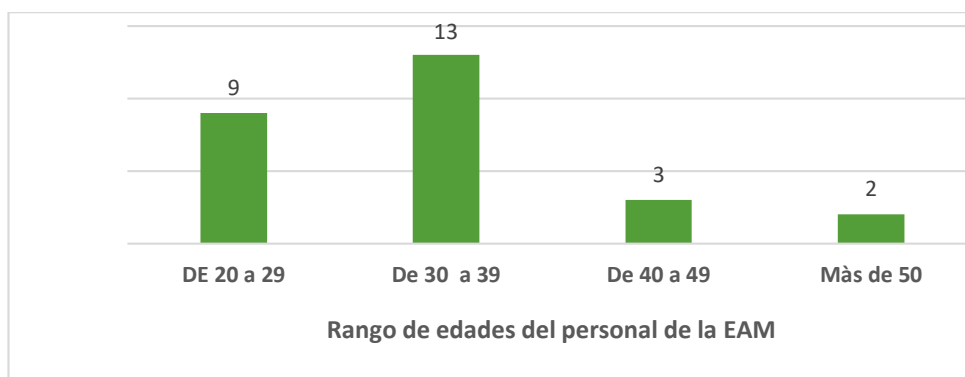
1.2 Caracterización de la población

La población que participó en la investigación está compuesta por docentes y administrativos que laboran para la Escuela Primaria Autum Miller (EAM) y se logró la participación del 100% de los funcionarios, compuesta por veintisiete. Estos están distribuidos en veinte mujeres y siete varones cuyas edades se encuentran repartidas de la siguiente manera: 13 de ellos entre los 30 y 39 años,

9 entre los 20 y 29 años, tres de 40 a 49 y solamente dos mayores de 50 años. Se puede destacar que la institución cuenta con una población de edad bastante joven y productiva, destacando que la mayoría tienen entre 30 y 39 años y solamente dos con más de 50 años, tal como se detalla en el siguiente gráfico.

Figura 2.

Rango de edad del personal docente y administrativo.



Nota: Elaboración propia, Gamboa (2021) basada en la información proporcionada por el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller, 2021.

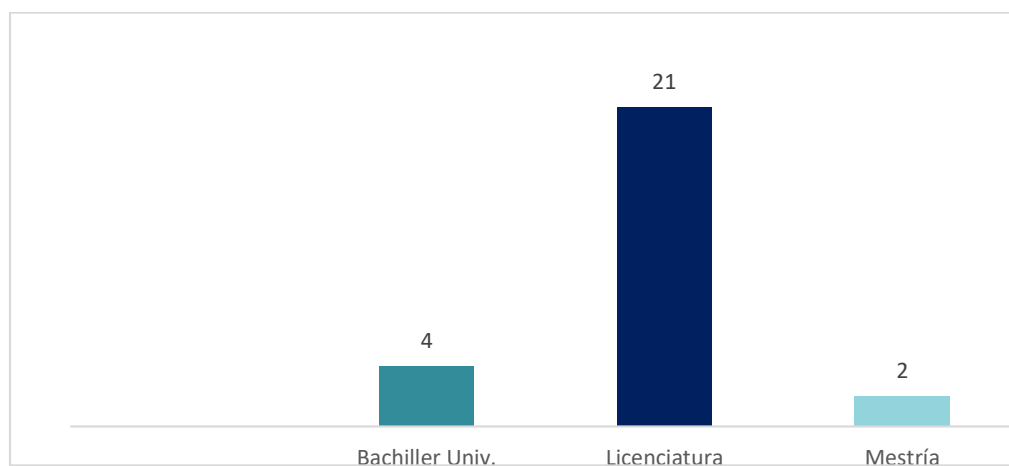
Contar con funcionarios en su mayoría jóvenes y en su etapa profesional más productiva, podría de alguna manera impactar positivamente el desarrollo de la institución y también contribuiría a menores niveles de estrés laboral.

La directora de la institución cuenta con el grado académico de Maestría en Administración Educativa y tiene 28 años de trabajar para el sistema educativo adventista y específicamente como directora de esta Escuela, tiene 10 años de servir. Ha tenido experiencia como directora de educación adventista para la región central en Honduras y directora de otras instituciones en su trayectoria laboral. La directora académica, también cuenta con el nivel de Maestría en Educación. El personal mantiene un plan de superación académica constante, recibiendo capacitaciones para su actualización profesional.

En cuanto al nivel académico del personal docente y administrativo, la mayoría de los docentes tienen una preparación académica a nivel de licenciatura, lo cual favorece una enseñanza de mayor calidad. De la totalidad del personal, 4 tienen Bachillerato Universitario, 21 son graduados de licenciatura, lo que representa un 78% y dos ostentan Maestría.

Figura 3.

Preparación académica del personal docente y administrativo



Nota: Elaboración propia, Gamboa (2021) basada en la información proporcionada por el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller, 2021.

También cabe resaltar que, de los 27 funcionarios que laboran en la Escuela Autum Miller, 25 de ellos son egresados de la UNADECA (Universidad Adventista de Centroamérica) y los dos restantes, uno de la Universidad Nacional de Costa Rica y el otro de la Universidad Santa Paula.

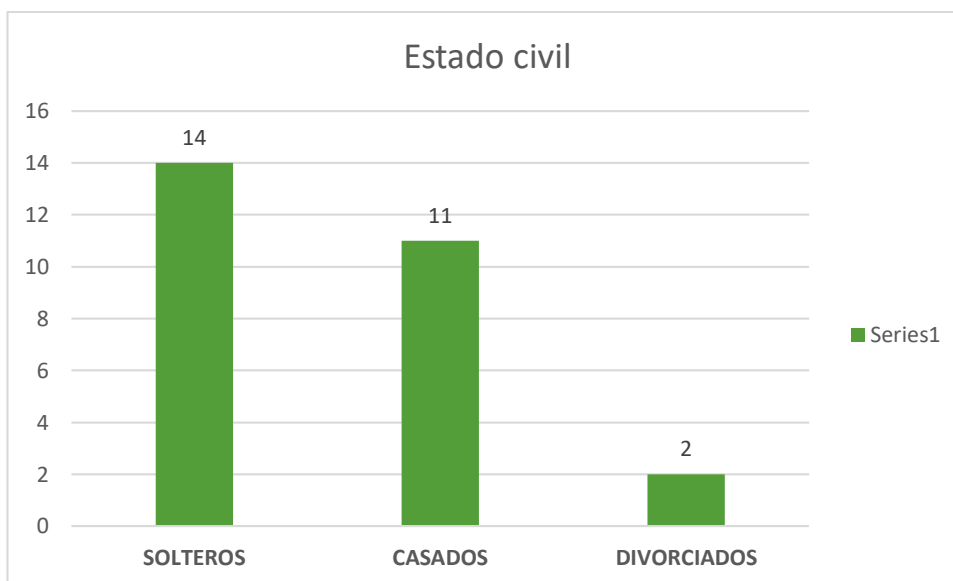
Este dato cobra relevancia porque representa un 93% de la totalidad y llama poderosamente la atención porque de acuerdo con la entrevista realizada a la

directora de la EAM, la formación de sus propios docentes por la Universidad Adventista, contribuye a fortalecer la filosofía de la educación adventista en la Escuela Primaria Autum Miller que como se señaló anteriormente pertenece al Sistema Educativo Adventista Mundial.

En relación con el estado civil de los docentes y administrativos participantes en la investigación, trece del total indicaron que son solteros, once está casados y dos manifestaron que se encuentran divorciados, tal como lo indica el gráfico de la figura 4.

Figura 4

Estado civil de los docentes y administradores de la EAM participantes



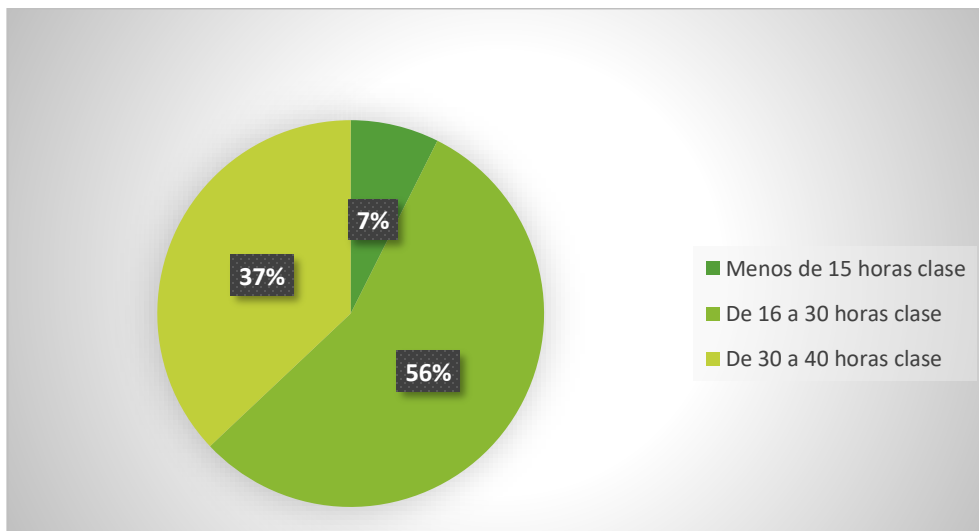
Nota: Elaboración propia, Gamboa (2021) basada en la información proporcionada por el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller, 2021.

Tal como se aprecia en el gráfico anterior de la figura 4, el estado civil predominante en el grupo es la de los funcionarios solteros representando un 52% del total, este dato puede resultar relevante para el tema de estudio en cuanto al

nivel de estrés que padecen los docentes en la Escuela Autum Miller entre los docentes solteros y los docentes casados o divorciados comparativamente.

En relación a su jornada laboral, analizada por horas de clases impartidas, el 56% de los docentes laboran entre 16 a 30 horas semanales, el 37% trabajan entre 30 y 40 horas semanales que llevan la carga horaria más fuerte y solo dos de ellos laboran menos de 15 horas a la semana, observándose una carga bastante distribuida. En relación a la directora, labora un promedio entre ocho y diez horas reloj por día. Es importante resaltar que la carga horaria del docente es fuerte porque sobrepasa que la mayoría de ellos sobrepasa las 25 horas semanales, contadas solamente las que se imparten, pero aunado a ello, la docente continua entre revisar tareas, planificar clases y atender a padres y estudiantes, excede las 10 horas laborales diarias, lo que aumenta notablemente su sensación de cansancio y estrés.

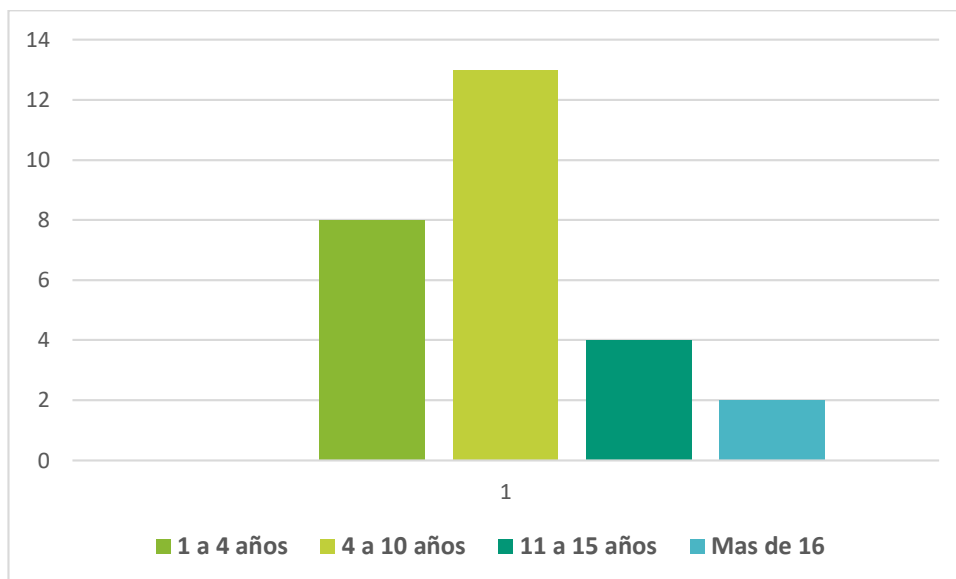
En una investigación realizada por Arias F, y González concluyeron que los docentes dedicados enteramente a las actividades educativas, experimentaron niveles considerablemente altos de estrés. (2009) En forma especial por la relación existente entre el excesivo agotamiento físico por su desempeño como docente en el aula y todo lo que esto conlleva, contribuyendo al deterioro de la salud física y emocional de los docentes ya bien a tiempo completo, medio tiempo o por horas ya bien en los niveles de preescolar, primaria y secundaria. Razón por la cual resulta pertinente mantener una vigilancia saludable del personal docente y administrativo para prever cuadros de ansiedad y extremo cansancio que se degeneren en estrés laboral que afecte directamente al funcionario y por ende a la institución educativa.

Figura 5***Distribución de horas clases por docente***

Nota: Elaboración propia, Gamboa (2021) basada en la información proporcionada por el personal docente y administrativo de la E. A. M., 2021.

En el gráfico de la figura 5 se recalca que de la totalidad de los docentes solo el 7% enseña menos de 15 horas, por lo tanto, la mayoría del personal se enfrenta a una carga académica muy fuerte tanto por la labor en el aula como extra aula la cual se ve aumentada en medio de la pandemia que actualmente se vive la cual ha multiplicado el estrés tanto en docentes como en estudiantes y padres de familia.

En cuanto al tiempo de laborar para la Escuela Autum Miller, se encontró que casi el 50%, es decir 12 de ellos han laborado entre 4 y 10 años para la misma institución, lo cual influye positivamente en cuanto a la estabilidad de sus empleados, cuatro tienen entre 11 y 15 años de trabajar en el mismo lugar y dos de ellos tienen más de 16 años de laborar para esta escuela; finalmente los 8 restantes han trabajado entre uno y cuatro años en la Autum Miller también.

Figura 6***Antigüedad laboral en la Escuela Autum Miller***

Nota: Elaboración propia, Gamboa (2021) basada en la información proporcionada por el personal docente y administrativo de la E.A.M., 2021.

La antigüedad laboral de los funcionarios en la Escuela AM, se observa como un elemento positivo si ésta se correlaciona con la satisfacción en el desempeño de sus funciones, ya que existe una percepción de que en Latinoamérica en forma especial, se da un alto porcentaje de rotación laboral por diferentes razones y generalmente se tienden a relacionar con insatisfacción, por lo tanto, interpretada la antigüedad como satisfacción laboral, entonces se podría afirmar que la Escuela Autum Miller cuenta con funcionarios en su mayoría satisfechos de labor para esta institución.

1.3 Factores institucionales asociados al estrés laboral.

El estrés laboral en el ámbito docente cobra renombrado interés tanto por las implicaciones en la salud y desenvolvimiento laboral de los docentes como en las repercusiones que traen a la vida de los estudiantes que son tratados por docentes cargados, cansados y enfermos por la carga de su labor diaria. He aquí la importancia y tremenda responsabilidad que recae sobre el administrador educativo quien sí o sí debe velar por crear estrategias que contribuyan a prevenir escenarios que detonen el estrés laboral. Sobre el gestor educativo recae esa responsabilidad social de permanecer atento y leer anticipadamente aquellas acciones laborales que sobrecargan a los docentes y mantener el equilibrio entre las responsabilidades que éste debe desempeñar y la sobrecarga laboral. Todo ello como medidas preventivas que le permitan a la institución enfrentar las consecuencias de docentes “quemados” que afectarán seriamente el desarrollo y la calidad institucional.

En medio de la pandemia actual que vive el planeta, los docentes se enfrentan a una situación para la cual no se encuentran en su totalidad preparados. Las circunstancias le obligan al uso diario de recursos tecnológicos para el envío y recepción de trabajos a sus estudiantes con la incertidumbre de no estar seguros del envío correcto y la recepción de los mismos. La constante comunicación por diferentes plataformas que forzadamente tuvo que aprender a usar, desencadena altos niveles de angustia y muchas veces de incompetencia, ahondando sentimientos de incapacidad y frustración.

Esas circunstancias adversas que obligadamente enfrenta el docente deben ser vigiladas muy de cerca por el gestor educativo para vigilar las condiciones físicas y emocionales que envuelven al docente y estar presto a palear sus efectos. Es aquí donde la empatía del líder es necesaria y valorada para mantener a su equipo de docentes al frente de esta solemne tarea en

circunstancias no favorables. Su acompañamiento será imprescindible y denotará si posee o no las habilidades como líder para crear un ambiente laboral adecuado a las necesidades actuales de los docentes en medio de esta pandemia del COVID-19.

Robinet y Pérez, (2020) señalan que “las circunstancias de los docentes en cuanto a su salud y estado emocional es un tema de importancia en la agenda política educativa, demanda sensibilización e identificación de niveles en la intervención y corresponsabilidades”.

Tal como se ha señalado reiteradamente en esta investigación, el estrés se desarrolla cuando el individuo enfrenta su propia incapacidad de responder acertadamente ante las exigencias laborales y las presiones de su entorno desarrollando sentimientos de inutilidad e incompetencia que desencadenan situaciones estresoras que afectan su organismo desarrollando una serie de padecimientos que lo incapacitan para realizar sus funciones en forma satisfactoria. Ahondando a esta declaración, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016) califica al estrés como una respuesta del organismo tanto física como emocional que genera inestabilidad entre lo que le exigen en su trabajo y su capacidad de respuesta.

Lo mencionado anteriormente, acentúa la dura labor del docente, tal como lo afirma Prieto (2008) al señalar que “La labor de los docentes se presenta como una misión muy dura de cumplir, ya que son muchas y diversas las funciones propias de su cargo, más todas aquellas añadidas por parte de las administraciones”. (p. 343)

La sociedad actual, como en antaño, pero especialmente en este momento que vive la humanidad, en muchos casos desmejora la función del docente

recayendo sobre este toda la responsabilidad de la educación de sus hijos. A continuación, se presenta el impacto negativo que algunos padres de familia desencadenan a la loable labor del docente, afectando significativamente su estima propia y su desempeño laboral:

- Descenso en el nivel de confianza en el profesor.
- Pérdida de respeto al docente.
- Entorpece el período de aprendizaje creando unas situaciones muy tensas en el aula.
- Ausencia de consideración hacia el centro escolar.
- Incumplimiento de las normas de convivencia en la escuela.
- Deterioro en la exigencia personal del propio alumno.
- El alumno es consciente de que, si se produce un fracaso escolar, sus padres culparán a su profesor, nunca a él. (p.332)

Si se analiza cada una de las declaraciones anteriores, se podrá confirmar que lamentablemente esa es la realidad actual que se suma a los factores que incrementan los altos niveles de estrés laboral en el desarrollo de su profesión como educador. Especialmente esa pérdida de confianza y reconocimiento en la importancia de su labor, por parte de padres y tutores, afecta directamente al educador que lo percibe también por parte de sus estudiantes que son influenciados por la actitud de sus padres. Un elemento doloroso y profundo es el reconocer que constantemente los padres transfieren su propia responsabilidad hacia los docentes y los terminan culpando de los fracasos de sus propios hijos y lo más lamentable es que muchos son los docentes que así lo creen y lo aceptan afectando profundamente su estima propia y su salud.

Este no es un escenario real y saludable para ninguna de las partes, es tiempo de que los hogares asuman su responsabilidad con sus hijos la cual es intransferible y asuman una actitud responsable por su paternidad y resuelvan apoyar a sus docentes en esta tarea adjunta. De esta manera, hogar y escuela de la mano, lograrán sacar adelante la formación de los estudiantes en medio de una sociedad convulsa.

A continuación, se presentan aquellos factores institucionales que se asocian con el estrés, identificados por los docentes en la Escuela Primaria Privada Autum Miller, durante el periodo 2020 y 2021.

Tabla 7

Factores institucionales que generan estrés laboral al docente

	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Nunca
	%	%	%	%
Considera que la remuneración que recibe es proporcional a su carga laboral.	14	15	56	15
Realiza labores institucionales fuera de su horario de trabajo.	49	33	7	11
La institución le facilita el material didáctico que requiere para sus clases.	22	41	30	7
Usa dinero personal para elaborar materiales escolares.	56	11	30	3
Provee la institución de los recursos tecnológicos necesario para las clases.	26	63	11	0
La institución realiza reuniones con padres de familia fuera del horario.	56	18	26	0

Le convocan a reuniones de personal o académicas fuera de horario regular.	15	37	45	3
La institución le pide asistir a actividades en fin de semana.	18	15	64	3
El número de estudiantes de mi grupo es demasiado extenso.	3	7	60	30
La institución tiene una filosofía de reconocimiento.	11	33	56	0
Participa de seminarios de capacitación y actualización profesional.	71	22	7	0
La institución motiva hacia la profesionalización y actualización académica.	51	30	15	3
Se siente valorizado por la administración en su función como docente.	18	26	56	0
Se realizan actividades para fomentar las buenas relaciones interpersonales.	22	37	38	3
La infraestructura es adecuada y oportuna para la labor docente.	52	41	7	0
Las condiciones ambientales favorecen la labor docente.	41	48	11	0
La institución tiene niveles de liderazgos claros y definidos.	30	60	3	7
Conoce definitivamente sus funciones y su rol como docente.	67	30	3	0
Percibe apoyo administrativo en su labor.	22	56	22	0
Recibe apoyo de la institución para el manejo acertado de los estudiantes con necesidades especiales	18	60	22	0
Considera que el horario de su jornada laboral es manejable y apto para el desempeño de su labor docente.	15	38	44	3
Se siente valorada por la administración en su función laboral.	18	49	33	0

En situaciones de conflicto con los padres de familia se siente respaldado por la administración.	3	60	26	11
---	---	----	----	----

Nota: Elaboración propia (Gamboa (2021) con base en la información recibida del personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller, 2021.

Una vez consultados los docentes, conforme se muestra en la tabla 7, entre los factores que resultaron con los porcentajes más altos como principales generadores de estrés están la constante participación en seminarios, donde el 71% aseveró que le genera mucho estrés participar de ellos. Se profundizó en la pregunta del por qué podrían producir estrés en el personal participante especialmente a que éstos son programados fuera del horario laboral, lo que tiende a indisponer al docente que ha cumplido con su carta completa de clases y posiblemente tenga pendiente una serie de actividades escolares de cumplimiento obligatorio que deberá terminar ese mismo día para lograr el desempeño de su función como docente. Lo que obviamente le indispone, cansa y aumenta sus niveles de estrés y agotamiento físico.

Un 60% de los docentes considera que el número de estudiantes de su grupo algunas veces es demasiado numeroso lo cual incrementa la cantidad de material didáctico que éste debe preparar, aumenta la cantidad de revisión de trabajos, exámenes, proyectos y cantidad de padres y estudiantes que atender aumentando los niveles de agotamiento y estrés.

En relación con el estrés provocado por la cantidad de estudiantes por grupo, Madrigal y Barranza (2014) realizaron un estudio titulado “Fuentes organizaciones de estrés en docente de educación primaria y su relación con el número de alumnos que se atiende” y llegaron a la conclusión que su estudio:

“Permite apreciar el tipo de relación existente entre las fuentes organizacionales de estrés y el número de alumnos que los docentes atienden; se puede observar que solamente existe una correlación positiva a mayor número de alumnos, mayor estrés cuando la información fluye lentamente, se puede deducir que esto podría deberse a que la cantidad de alumnos obliga a una mayor cantidad de registros sistemáticos o acciones que involucran mayor cantidad de horas de dedicación”. (p. 20)

Lo cual conlleva a concluir que los docentes entrevistados en la Escuela Autum Miller tienen un argumento importante al considerar que al atender grupos con muchos estudiantes influye en sus niveles de agotamiento físico y estrés laboral. Muchos estudios han concluido que los profesionales que tienen que trabajar en contacto directo con personas, como es el caso de los docentes; al relacionarse permanentemente con administradores, estudiantes y padres de familia, por las implicaciones emocionales que esto implica, pueden certeramente presentar altos niveles de estrés.

Salones de clases con grupos grandes de estudiantes, es un elemento que siempre genera situaciones estresantes al docente, pero cabe recalcar que, en este momento, cuando se realiza esta investigación, en medio de la pandemia del COVID-19, cada estudiante representa un desafío incrementado debido a que el docente debe brindarle atención virtual la mayor parte del tiempo, lo que algunas casi siempre, duplica el trabajo para que haya mayor comprensión y aprendizaje. Sumado a ello, cada padre de familia en la modalidad de enseñanza virtual, muestran mayores índices de estrés en cuanto al proceso educativo de sus hijos, especialmente en los niveles básicos, lo cual obliga al docente a atender contantes e interminables consultas por parte de ellos y obviamente entre más

estudiantes por grupo, más padres de familia y situaciones deben ser atendidas por el docente diariamente.

La pandemia actual, ha afectado económicamente en forma particular las matrículas en la educación privada, lo cual ha obligado a efectuar recortes presupuestarios en muchos sectores, entre ellos, las partidas destinadas a material didáctico y en la institución de estudio para esta investigación, el 56% de los docentes opinaron que tienen que usar dinero propio para elaborar materiales didácticos, hecho que despierta en los docentes malestar porque atenta directamente contra su situación económica.

En relación a otro factor labor detonante del estrés docente, el 64% de los docentes señaló que la institución constantemente les pide asistir a actividades los fines de semana, y bajo el mismo tema, el 49% de los docentes afirma que siempre realizan labores institucionales fuera de su horario de trabajo lo cual resulta un porcentaje considerable y preocupante porque el trabajo extralaboral conduce a aumentar los niveles de estrés en los docentes. Sumado a ese aspecto, el trabajo fuera de horario y además no remunerado podría certeramente afectar negativamente al personal, aunque se encuentre muy comprometido, especialmente por el cansancio que produce el trabajo docente en medio de esta pandemia del COVID-19.

El trabajador al cumplir con su faena laboral, tiene una vida personal y familiar que desea vivir; ya bien usar tiempo para estudiar, para recrearse, participar de prácticas religiosas o sociales, o bien para compartir con su familia o sencillamente para no hacer nada y descansar, lo cual resulta fundamental para su desarrollo integral, para recargarse y estar listo para la jornada laboral del siguiente día. Por lo tanto, las actividades laborales fuera del horario, y peor aún

sino son programadas con antelación, afectarán no solamente el desarrollo de su vida personal, sino que también sumarán negativamente a su desempeño laboral, lo cual amerita que sean analizadas responsablemente por la administración del centro educativo.

En relación con este tema, Castaño y Parea (2017) señalan que "... un desequilibrio entre las exigencias del medio por una parte y las necesidades y aptitudes por otra pueden generar una mala adaptación presentando como posibles consecuencias respuestas patológicas de tipo emocional, fisiológico y de comportamiento. (p. 27)

Por lo tanto, para que el colaborador se desenvuelva con éxito en su ambiente laboral, es fundamental el respeto a la jornada laboral establecida, en todos los sectores y en forma especial al docente, quien después de seis o siete horas de estar de pie impartiendo sus clases, forzosamente necesitará descansar y cambiar su dinámica social para obtener la salud emocional, social y física para continuar desenvolviéndose exitosamente.

En cuanto a las gestiones realizadas por la gestión administrativa el 38% opinó que solo algunas veces la administración realiza actividades para fomentar las buenas relaciones interpersonales por lo cual es interpretado por el personal como de "poco interés" o "no prioritario", aspecto que deja de ser positivo ya que las buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo contribuirán a que el funcionario experimente sentimientos de alegría y bienestar al pensar en ir a su trabajo cada mañana. En forma contraria, un clima laboral negativo donde las relaciones interpersonales sean pesadas, afectará negativamente el buen desempeño laboral.

Cuando no existen y no se propician las buenas relaciones interpersonales entre los empleados, no se desarrolla en el empleado ese sentido de identidad y de pertenencia que lo une a la organización y contribuye a generar un sentido de compromiso que lo hace ir más allá de sus expectativas. Moreno, Sorleydi y otros (2018) sobre el tema aportan diciendo que:

Podemos decir que de manera general las relaciones interpersonales se muestran de forma estable debido a que se puede generar por los diferentes ámbitos laborales y sociales donde comparte los funcionarios de la organización, esto seguido de una cultura organizacional que es reflejada de forma buena al interior de la organización, que le garantiza mayores productos y menos problemas que afecte su calidad de servicios y entorno laboral. (p. 4)

Un dato importante de resaltar es en cuanto a la satisfacción existente entre la remuneración económica y si ésta resulta proporcional a la labor que desempeñan, donde solo el 14% manifestó que, si lo consideraban proporcional, sin embargo, el notable que el 56% señaló que solo algunas veces era proporcional a la labor realizada y el 15% dijo que nunca lo era.

La satisfacción laboral como resultado existente entre la remuneración y el desempeño laboral resulta de significativo valor ya que son muchos los que identifican como remuneración solamente los beneficios económicos, sin embargo cabe señalar que existen muchos otros elementos que el trabajo recibe como parte de su remuneración para compensar la labor que realiza, por lo tanto es importante que toda institución y en especial en el sector educativo, que se cuente con una política de remuneración adecuada que motive a los funcionarios a realizar su labor. Cabe señalar que dicha política de remuneración también implica una remuneración salarial acorde a la preparación académica, antigüedad

laboral y labor que se desempeña y de esta manera se apunta certeramente a un mayor rendimiento laboral como resultado del clima laboral saludable.

Sobre este tema Ccaulla Flores, (2018) citando a Aguilar y Ortiz (2016) quien realizó una investigación sobre el Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados, afirma que el buen desempeño laboral es positivamente influenciado por los incentivos laborales que se les otorgan a los empleados. (p. 17) Esta conclusión resulta de mucho interés porque sería muy relevante que la Escuela Autum Miller realice un análisis de los incentivos laborales que les extienden a sus colaboradores, ya que la mayoría de ellos no muestra satisfacción en cuanto a la remuneración que recibe acorde a las funciones que desempeña, lo cual no quiere decir que no tengan un sistema de incentivos, pero resultaría posible que no sean los que despierte motivación en ellos. En muchas personas lo que les motiva pudiera ser el reconocimiento o felicitación por parte de sus superiores más que el incentivo económico, o bien contar con un clima laboral saludable y otros aspectos que son percibidos de diferentes maneras en dependencia del género, nivel académico o temperamento de la persona.

En relación con el sentirse apoyado por parte de la administración, del 100% de los docentes entrevistados, solo el 22% se siente apoyado por la administración en su labor, lo cual resulta contraproducente para el logro de las metas instituciones porque cuando el docente no se siente acuerpado por su administración se puede volver un efecto revote hacia los intereses institucionales.

Por otra parte, el 11% de los docentes expresaron que en repetidas ocasiones cuando el padre de familia se queja, la institución tiende a creerle más al padre y le da la razón, sin averiguar o preguntar previamente al docente, lo que

causa desmotivación y desagrado en ellos. También el 26% señalaron que solo “algunas veces” se sienten acuerpados por la administración cuando se presentan conflictos con los padres de familia.

Para cualquier funcionario, el no experimentar apoyo por parte de sus superiores, puede ser catalogada como una de las experiencias más desmotivadora. Relacionado con este tema, Martínez Contreras (2014) afirma que:

La conducta del director motiva e inspira a los docentes de la institución a asumir nuevos retos... La motivación obtenida de los colaboradores se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo docente vinculado con su bienestar laboral. La motivación del director mantiene en los docentes una permanente expectativa de dar lo mejor de sí, en favor de la institución. El docente motivado es creativo, resuelve problemas y toma riesgos, lo cual favorece al trabajo corporativo en la organización educativa. (p. 11)

Como parte de las responsabilidades del liderazgo administrativo, está la fundamental labor de mantener a su equipo altamente motivado, porque la docencia ya en sí tiene incontables situaciones detonantes de estrés y desmotivación con los padres de familia y estudiantes, por lo que el director es percibido por sus docentes como el que siempre tiene la capacidad y el deber de amortiguar esas situaciones negativas, que posee una postura articulada socialmente que le permite mantenerse emocionalmente equilibrado y mágicamente tiene la habilidad para solucionar las dificultades y mantener una visión clara del valor y los alcances de la educación.

Por lo tanto, resulta fundamental que los docentes experimenten seguridad y acompañamiento por parte de la gestión administrativa, que éste se muestre empático ante sus necesidades y que sea asertivo en el manejo de conflictos y reclamos de los padres de familia. El docente necesita saber que su director siempre le apoyará y le defenderá ante cualquier circunstancia y que aun cuando deberá corregir procedimientos erróneos por parte de los docentes, lo hará empática y atinadamente y en forma especial, que nunca desmejorará su imagen docente delante de los padres y estudiantes.

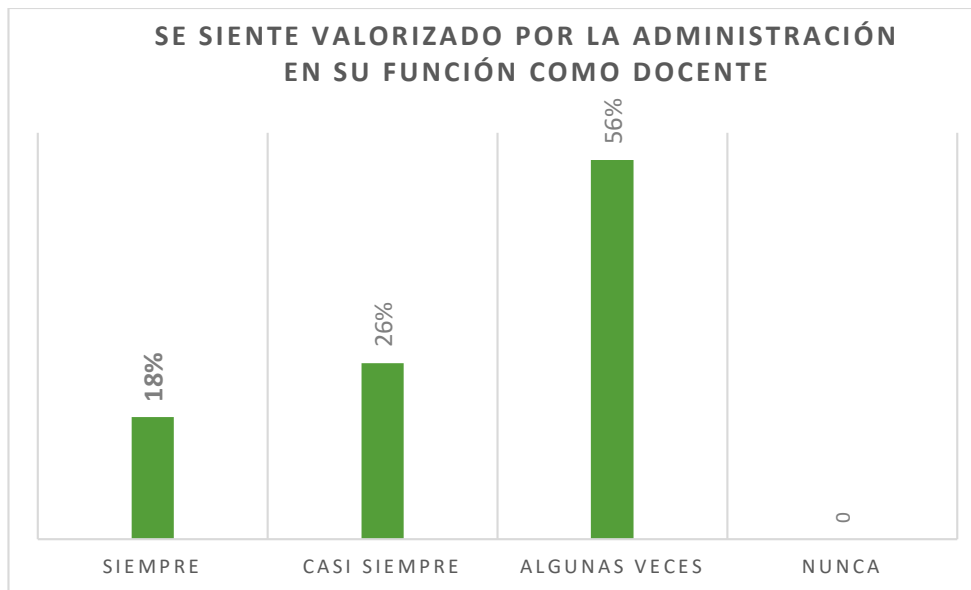
Acertadamente se puede indicar que, en cuanto a procesos de motivación, pocas situaciones desmotivan y generan más estrés en el cuerpo docente, que percatarse indefenso y atacado por los padres de familia y percibir que su líder lo ha dejado solo, o peor aún, que se ha unido a la crítica destructiva de su imagen docente.

En el cuestionario respondido por los docentes de la Escuela Autum Miller, únicamente el 18% se siente siempre valorizado y respaldado en su función. Un buen número expresó que cuando los padres de familia van a hablar con la directora, en muchas oportunidades, se les da toda la razón a los padres, quedando el docente indefenso, e incluso haciéndosele sentir que es un mal docente y que no ha sabido manejar la situación correctamente. Tal situación no solo desmotiva al docente, sino que le hace perder la autoridad ante los padres y estudiantes.

Ha continuación se presentan los datos en la siguiente gráfica donde se podrá percibir con mayor claridad.

Figura 7

Valorización del docente por parte de la Administración



Nota: Elaboración propia, Gamboa (2021) basada en la información proporcionada por el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller, 2021.

En el gráfico anterior se observa que más del 50%, exactamente el 56% de los docentes solo algunas veces se sienten valorados por la administración y solo el 18% siempre experimenta valoración, lo cual resulta preocupante y se abordará en el plan de mejora propuesta por el investigador para la institución, ya que este elemento es prioritario y amerita que la administración le preste atención especial.

La investidura que posee el director, le permite ejercer un liderazgo transformacional para lo cual resulta fundamental contar con un equipo que se sienta valorado, apreciado y parte de una empresa exitosa; he aquí la importancia de que el director a través de esa valorización que le otorga a su personal, potencie sus habilidades para el desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores e intrínsecamente potenciará el logro de sus objetivos organizacionales.

El liderazgo asertivo por parte del director valorando a cada miembro de su equipo, despertará en ellos compromiso por la misión de la organización, llegando a considerarla de interés propio. El director debe tener el alcance de conocer no solo las capacidades de su personal docente, sino también sus necesidades como individuos e interesarse auténticamente por ellos. Esto contribuirá a lograr ese espíritu de equipo, por lo que el interés y conocimiento del equipo por parte de director debe ser genuino y personalizado, porque cada individuo tiene sus propias necesidades.

De acuerdo a la información proporcionada por los docentes el 56% de ellos indicaron que la institución solo “algunas veces” tiene una filosofía de reconocimiento hacia el personal, indicando que no es asunto prioritario, lo que podría desmotivar al personal o sentirse desvalorizados. Llama la atención que el mismo porcentaje, 56%, del personal percibe que solo “algunas veces, se siente valorado por la administración en su labor docente”, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Por lo tanto, con estimada certeza se podría afirmar que la institución sujeta de estudio, debe priorizar en la importancia de que su personal perciba su valor para el buen desempeño de la escuela y para lograr crecimiento y desarrollo de su personal, creando fidelidad por parte del mismo. El reconocimiento en el trabajo se convierte en una retroalimentación que contribuye a motivar por el trabajo realizado con eficiencia y esfuerzo y a la vez despierta el interés de seguir haciendo su labor con calidad y no se percibe como “invisible” para sus superiores.

Gonzáles Regalado (2015) citando a Baguer Alcalá (2005) afirma que a los empleados se les debe brindar confianza y que esta debe ser ratificada

felicitándoles por su desempeño y también las mejoras a realizar en sus puntos débiles, de esta manera se logra que el empleado se sienta satisfecho en la organización que labora a la vez que conocerá los aportes que realiza y cómo puede hacerlo cada vez más significativos. También menciona que el administrado debe estar consciente que no todos los empleados responden a la misma motivación y que esta puede variar según la edad, el género, la formación y los años de laborar en la empresa. (p. 41)

También un aspecto fundamental para el buen trabajo de los docentes en una institución, tiene que ver con poseer el conocimiento o el apoyo necesario para el manejo acertado de aquellos estudiantes con necesidades especial lo cual en Costa Rica se tiene legislado como una obligatoriedad, debido a que los estudiantes que presenten necesidades educativas especiales, es deber del centro educativo brindarle todos los apoyos y recursos que sean necesarios para su debida formación y el desarrollo integral de los mismos.

De los participantes en este estudio, el 22% indicó que solo algunas veces se recibe este apoyo por parte de la administración, por lo tanto, en muchas oportunidades no saben con exactitud cómo trabajar con este tipo de estudiantes, lo cual representa un problema muy serio a tomar en cuenta, porque no solo pone en riesgo a la institución al no brindar el apoyo correspondiente a los estudiantes que lo requieren, sino que además frustra al docente que no sabe cómo manejar el avance académico de los estudiantes.

En el caso de los estudiantes, los sentimientos de incapacidad al no poder avanzar en el logro de sus aprendizajes, genera en ellos y en sus padres sentimientos muy negativos también contra la institución que tiene la

obligatoriedad de responderles en esta área fundamental y obligatoria. En respecto a esto, la Organización Panamericana de la Salud (2004) señala que:

El reto que asume la educación costarricense es propiciar la inclusión en mayores espacios de participación de una manera técnicamente adecuada y sostenida, en la cual la formación tanto de los docentes como del personal administrativo, desempeña un papel predominante para garantizar el respeto de los derechos de acceso a la educación de las niñas, niños, adolescentes y adultos con discapacidad. (p. 39)

Por lo tanto, el apoyo hacia los docentes, desde la gestión administrativa, para atender eficientemente a los estudiantes con necesidades especiales, es un deber que tiene que ser atendido en forma inmediata si se desea brindar una oferta educativa de calidad. Aunque también cabe recalcar que la Ley 7600 (Costa Rica. Asamblea Legislativa, 1996) reza en el artículo 11 que también es responsabilidad de los familiares de las personas con necesidades especiales, brindarles el apoyo correspondiente para fortalecer el proceso educativo; sin embargo, como centro educativo privado, en especial, debe brindársele tanto al docente como al estudiante todas los recursos y conocimientos necesarios para este logro.

Otro aspecto de importancia a considerar, fue que en las preguntas abiertas, los docentes que se encuentran en la modalidad laboral por contrato, expresaron que uno de los aspectos que más estrés les causa en su trabajo, es su inseguridad laboral, debido a que no tienen certeza si serán contratados nuevamente el año siguiente o incluso si pudieran ser considerados para ser despedidos si la cantidad de estudiantes desciende debido a la situación económica de los padres en medio de esta pandemia del COVID-19.

La inseguridad laboral en el trabajador le impide desarrollar compromiso y sentido de pertenencia con la institución, lo cual le afecta en su desarrollo y crecimiento como persona y a la vez afecta la institución porque éste no se compromete con los objetivos y metas organizacionales. “La inseguridad laboral se ha convertido en la actualidad en una de las fuentes de estrés más significativas para muchos trabajadores.” Sora, Caballer y Peiró (2014).

Hoy mucho más que, años atrás, el estrés laboral ha alcanzado niveles sorprendentes debido a la inseguridad de sus trabajos, esa inestabilidad y la percepción de inseguridad incrementa los niveles de estrés en la población porque crea inestabilidad emocional en el funcionario lo que conlleva a crisis de ansiedad e irritabilidad, afecciones físicas y por ende afectan su desempeño en el trabajo, evitando que se desarrolle ese vínculo fuerte entre empresa y trabajador, perdiendo ambas partes. Sumado a los aspectos anteriores, los docentes enumeraron los siguientes factores como propiciadores de estrés, clasificados por sector a continuación.

Figura 8
Estrés
provocado
por el
desempeño
en la
función
docente

- Exceso de actividades escolares y poco tiempo para realizarlas.
- Atender reuniones escolares inesperadas y constantes fuera de horario.
- Excesivos mensajes en los chats de la escuela
- Excesivo papeleo, proyectos, expediente y exigencia en la entrega por parte de la dirección académica.
- Recargo de reuniones en los diferentes Comités de Riesgo, disciplina, etc.
- Trabajo en fin de semana para poder cumplir con las responsabilidades escolares excesivas por la bimodalidad.

Nota: Elaboración propia. Gamboa, 2021. Elaborada en base a información proporcionada por los docentes participantes de la investigación.

Figura 9**Estrés provocado por estudiantes y padres de familia**

- Estudiantes deprimidos, desinteresados y estresados ante la situación de la pandemia, ya bien por temor o muerte de seres queridos.
- Excesivos mensajes de los padres de familia en los chats de la escuela.
- Falta de apoyo por parte de los padres.
- Presión excesiva por parte de los padres tanto en horario como fuera de este, exigiendo atención tanto a ellos como a sus hijos.
- Exigencia y maltrato por parte de padres estresados por la pandemia y que muchas veces son apoyados por la administración, sin preguntar al docente.

Nota: Elaboración propia. Gamboa, 2021. Elaborada en base a información proporcionada por los docentes participantes de la investigación.

Figura 10**Estrés provocado por la enseñanza bimodal en la pandemia del COVID-19**

- Asistir a constantes capacitaciones sobre tecnología y educación virtual, dentro y fuera de horario.
- Trabajo doble atendiendo a los estudiantes en modalidad virtual y a los presenciales.
- Constantes consultas de los padres sobre los trabajos virtuales.
- Trabajo extra laboral por las clases virtuales.
- Exigencia por parte de la dirección de tener todo al día sin tomar en cuenta la “anormalidad” que se enfrenta en la actualidad con la bimodalidad.
- Enfrentar la nueva bimodalidad en medio de la pandemia lo que genera un doble trabajo y se demanda la misma calidad en el mismo tiempo.

Nota: Elaboración propia. Gamboa, 2021. Elaborada en base a información proporcionada por los docentes participantes de la investigación.

Los tres factores mencionados por el personal de la institución y enlistado en cada uno de ellos, los elementos que consideran como detonantes del estrés, deben ser analizados por la escuela y serán considerados en el plan de mejora sugerido en esta investigación para ponerlo a consideración de la administración.

1.4 Acciones administrativas que producen estrés permanente y ocasional, según lo perciben los docentes de la Escuela Autum Miller, 2021

Como un sector de gran relevancia en cuanto al aumento del estrés docente, se estudiará a continuación aquellas acciones desde la gestión, que detonan el estrés tanto en forma permanente como ocasional en el personal de la institución. Se consultó al personal de la institución y señalaron las siguientes acciones administrativas como las más sobresalientes, mostradas en la figura 11.

Figura 11

Acciones administrativas que generan estrés, según lo perciben los docentes de AM

- Tener que sustituir a algún compañero cuando tienen una lección libre.
- Los horarios extendidos fruto de la bimodalidad virtual y presencial combinada.
- Excesivas reuniones programadas por la administración fuera del horario para coordinar asuntos especialmente relacionados con las clases bimodales.
- Trabajar los fines de semana en actividades escolares.
- Inseguridad laboral por ser de contrato.
- Presentar excesiva papelería especialmente a fin de año.
- Recibir muchos mensajes institucionales fuera de horario.
- Muchas implementaciones tecnológicas que recargan y cansan al docente.
- Cumplir actividades impuestas.
- Horarios extendidos por el uso de plataformas virtuales.
- Excesivo trabajo extra clase especialmente por la modalidad actual.

- Convocar a reuniones inesperadas y fuera de horario.
- Exigencia en calidad y tiempo sin tomar en cuenta el recargo por la virtualidad.
- Falta de respaldo y apoyo al docente ante quejas de los padres de familia que no comprenden asuntos con las clases virtuales.
- Tener que participar en actividades los fines de semana.
- Excesiva carga laboral y poco tiempo para realizarla.
- Muchas demandas e implementaciones nuevas con la bimodalidad virtual actual.
- Falta de comunicación más asertiva.
- Se les da mucho valor a las quejas constantes de los padres de familia.
- Decisiones sin tomar en cuenta al maestro y le afectan directamente

Nota: Elaboración propia. Gamboa, 2021. Basada en entrevista realizada a los docentes.

Los veintiún factores enlistados anteriormente, fueron mencionados por los docentes como elementos que les generan presión ocasional y permanente, y es importante resaltar que éstos fueron mencionados en forma repetitiva por la mayoría de los docentes. A continuación, se transcriben textualmente sus respuestas:

D 3: “Considero que las cargas de trabajo se han incrementado con la virtualidad y (la administración) no ha tomado en cuenta la complejidad de esta nueva normalidad, en la cual se requiere de más esfuerzo y coordinación para poder brindar la bimodalidad, pero al mismo tiempo, la cantidad de lecciones que se brindan son la misma cantidad como si estuviéramos de manera presencial solamente. Y, por falta de dinero, no se contratan más docentes, por lo que nuestras jornadas se han aumentado en un 50% más de la carga normal que

teníamos anteriormente, en modalidad presencial. Se espera el mismo desempeño y atención de la presencial, por lo que la presión aumenta”.

D 4: “Lo que más me genera estrés es la cantidad de actividades que debo realizar y el poco tiempo que dispongo para lograrlo”.

D 5: “Mucha presión y exigencias que ejercen los padres de familia, se siente con mucha libertad de criticar, exigir y amenazar o condicionar con cualquier situación institucional y de docente. La nueva modalidad de tener que atender al mismo tiempo clases virtuales y presenciales.

D 7: “Falta de tiempo para comer y estudiantes que complican el momento de clases”.

D 8: “Me estresan los muchos mensajes enviados en el chat laboral, fuera del horario laboral”.

D10: “Me estresan las reuniones fuera de mi horario de trabajo y las decisiones abruptas y forzadas”.

D 11: “La cantidad de trabajo diario y la exigencia que hay que estar al día. Los padres de familia molestos por los precios de la institución”.

D 12: “Los mensajes de padres por situaciones y la exigencia de los padres en temas por no revisar las plataformas a tiempo”.

D 13: “Recargo de reuniones de comité, trabajo extra laboral para cumplir funciones con nueva tecnología de clases virtuales”.

D 14: "Largas horas de trabajo y tener niños virtuales y presenciales".

D 15: "El horario de trabajo que todo deber ser aprobado una y otra vez, el darle la razón al padre aún sin tenerla y no ser apoyado. A veces ni se investiga y se culpa al maestro".

D 16: "La cantidad de trabajo es alta".

D 18: "Falta de tiempo".

D 19: "Entrega de proyectos, entrega de expedientes y en ocasiones las situaciones que se presentan con algunos padres de familia".

D 20: "Los horarios extendidos, los trabajos en fines de semana y la cantidad de papeles para entregar".

D 22: "Padres que no apoyan a sus hijos en la virtualidad.

D 23: "Me estresa tener todo a tiempo, cumplir con todo lo que me piden como hacer mural del mes, actos cívicos, mandar a pedirle a los padres videos y no los mandan cuando los solicitamos. Saber que tengo mucho que hacer y no tengo suficiente tiempo y trabajo todo el domingo".

D 24: "Cuando debo desempeñarme en actividades que no me permiten desarrollar las más mías cuando me toman de improviso".

D 25: "Las actitudes negativas de los maestros".

D 27: “No tener tiempo para consumir los alimentos. Saber que no tengo un domingo libre para disfrutar con mi familia. No alcanza el tiempo para terminar los trabajos y siempre hay que terminar en casa”.

Observando detenidamente los factores que incrementan el estrés en forma permanente y en forma ocasional, se puede afirmar que son variados y aunque éstos son percibidos de acuerdo a la personalidad del docente y su capacidad de enfrentar situaciones diversas si es real que la mayoría lo percibe como detonante de estrés y cansancio laboral.

El efecto de la enseñanza virtual y bimodal como producto de la pandemia del COVID-19 que se está enfrentando actualmente a nivel mundial es uno de los factores que se han convertido en un detonando del estrés, por ello, a continuación, se presentan los comentarios más pertinentes expresados por los docentes en relación a esta temática y la afección que experimentan en su labor docente:

“Considero que las cargas de trabajo se han incrementado con la virtualidad y (la administración) no ha tomado en cuenta la complejidad de esta nueva normalidad, en la cual se requiere de más esfuerzo y coordinación para poder brindar la bimodalidad, pero al mismo tiempo, la cantidad de lecciones que se brindan son la misma cantidad como si estuviéramos de manera presencial solamente. Y, por falta de dinero, no se contratan más docentes, por lo que nuestras jornadas se han aumentado en un 50% más de la carga normal que teníamos anteriormente, en modalidad presencial. Se espera el mismo desempeño y atención de la presencial, por lo que la presión aumenta”. (Doc. 3)

“La nueva modalidad de tener que atender al mismo tiempo clases virtuales y presenciales”. (Docente 5)

“Largas horas de trabajo y tener niños virtuales y presenciales”. (Docente 14)

“Padres que no apoyan a sus hijos en la virtualidad”. (Docente 22)

La presión administrativa por mantener una institución educativa privada funcionando en medio de la pandemia no es una tarea fácil para ningún administrador educativo, y sumado a la obligatoriedad que la situación económica a forzado a realizar reajustes presupuestarios, más tener que reinventarse en brindar clases virtuales o bimodales obteniendo plataformas y equipos tecnológicos para brindar una oferta académica innovado, presentando un escenario que cumpla con las necesidades y carencias del entorno pandémico, se ha convertido en una faena titánica.

En medio del panorama mundial que ha tocado vivir con la pandemia del COVID-19, este complejo escenario se ha permeado con un alto nivel de presión laboral, haciendo que el rol del docente en la educación virtual o bimodal sea fundamental en los entornos educativos y éste sea sometido a jornadas más extensas y complejas que de una u otra manera acrecientan sus niveles de estrés. A continuación, se presentan algunos de los desafíos del maestro en la bimodalidad.

Figura 12

Desafíos docentes en la bimodalidad



Nota: Creación propia. Gamboa, 2021

La adquisición de estas nuevas destrezas digitales, para el docente que no es un nativo digital, resultan un significativo desafío que directamente aumentan el estrés.

Finalmente, cerrando esta sección, con fidelidad se puede afirmar que la pandemia afectó a todos los sectores en forma imprevista y fueron muy pocos los sectores económicos y educativos que estaban preparados para hacerle frente a los desafíos que se han presentado. En la educación, en forma particular, la virtualidad ha demandado mucho esfuerzo, tanto para el administrador educativo como para el docente, en especial, como actor fundamental en este proceso; pero también el estudiante y los hogares han sido sometidos a cuotas extras de estrés y presión física, mental y psicológica. Todos los sectores, de una u otra manera han sido y están siendo afectados a nivel regional, a nivel nacional e internacional.

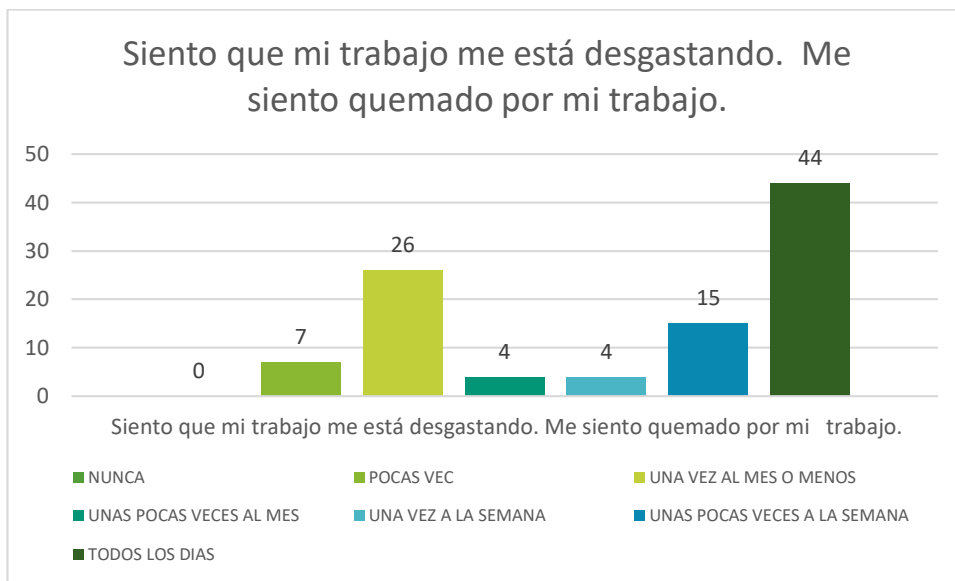
La educación misma como tal, ha sufrido su cuota de inoperancia, donde los contenidos curriculares sufren por el logro incompleto de sus competencias, cuota que será cobrada en las aulas al volver a la presencialidad y recargará, y desde ya lo está haciendo, a los docentes en la titánica tarea de nivelar los aprendizajes no adquiridos.

Cabe mencionar que con el propósito de medir el nivel de cansancio y desgaste profesional se les entregó a todos los funcionarios de la Escuela el Cuestionario Maslach Burnout Inventory para medir el desgaste profesional y poder así medir la frecuencia y la intensidad con la que se sobre el Burnout. El cuestionario midió que el 67% de ellos se sienten cansados al final de la jornada laboral, como es de suponer en muchas de las diferentes profesiones. Sin embargo, llama la atención que el 48% mencionó que nunca se cuenta en la institución con espacios dentro del horario donde los docentes y administrativos puedan socializar lo que afecta no solo el desarrollo de buenas relaciones entre el personal, sino que también pudiera extremar el sentimiento de agotamiento emocional y físico.

Es importante llamar la atención a la información obtenida en el siguiente gráfico, porque, aunque el personal se muestra muy positivo en algunas áreas laborales, el 44% afirma que todos los días se siente desgastado y quemado en su trabajo, lo cual debe ser un asunto atendido desde la gestión, con sentido de emergencia para procurar un mejor desempeño laboral de sus funcionarios.

Figura 13

Percepción de carga laboral personal



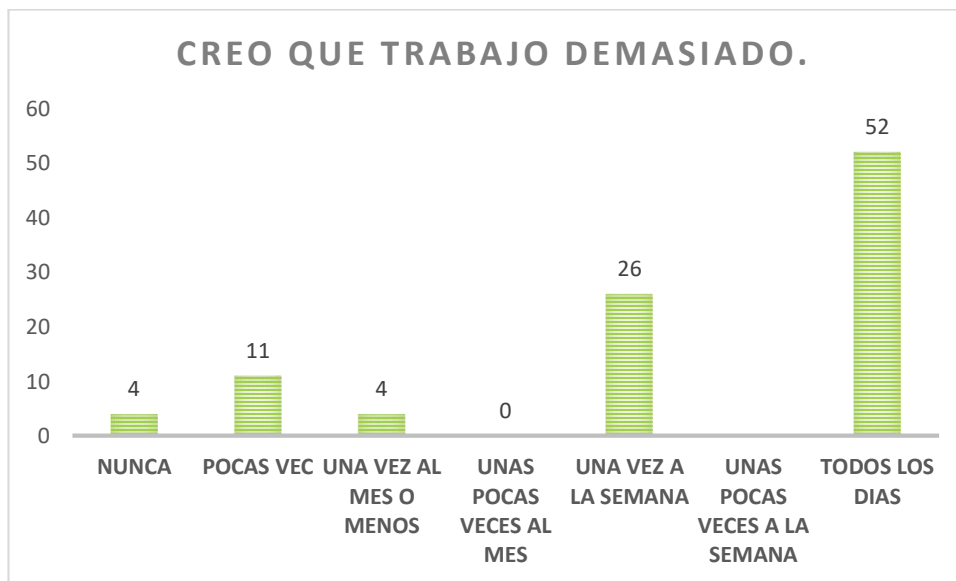
Nota: *Elaboración propia, Gamboa, 2021.*

También dicha información guarda relación directa con el siguiente gráfico que demuestra que también emocionalmente el 26% se siente agotado emocionalmente su trabajo, lo cual en medio de esta pandemia del COVID-19 se ha incrementado sustancialmente. Solamente una vez a la semana el 59% se sienten con mucha energía. Es importante recalcar que al menos una vez al mes el 30% se sienten frustrados con su trabajo, el 7% una vez a la semana se siente frustrado y solo el 4% nunca se sienten frustrados.

Por otra parte, ahora en relación a la intensidad del trabajo que realizan, el 52%, todos los días considera que trabaja demasiado tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 14

Concepción laboral



Nota: *Elaboración propia, Gamboa, 2021.*

El creer que se trabaja demasiado de una u otra manera afectará el rendimiento laboral, debido a que relacionarán este sentir con percibir una desorganización o sobrecarga propiciadas desde la gestión administrativa, lo que no resulta positivo para el buen clima organizacional.

Sin embargo, analizada la información, también cabe rescatar que, por otra parte, el 63% señaló que se perciben relaciones sanas entre los docentes lo cual es sumamente positivo para mantener un buen clima laboral que motiva hacia el trabajo bien hecho. En todo trabajo resulta fundamental que exista un balance, un equilibrio entre el bienestar del trabajador y la eficiencia laboral. Desde la revolución industrial se manifestó el sentimiento de descontento producido por jornadas laborales extensas y fue justamente eso lo que motivó luchas sociales por parte de los trabajadores y sindicatos hacia la necesidad de que se estableciera un límite de horas dedicadas al trabajo.

En el paso particular de la vida laboral del docente, hoy también resulta fundamental que, desde la gestión administrativa, se organice la labor que se desempeña de tal manera que el docente tanto como el administrador puedan mantener el respeto por las horas laborales. El proceso educativo para ello, también se extiende hacia los padres de familia y estudiantes que deberán respetar el tiempo de descanso del docente; aunque cabe recalcar, que algunas veces es el mismo docente, quien, por su pasión y preocupación por brindar un excelente desempeño laboral, acostumbra atenderles extra horario, lo que a poco tiempo cobrará la cuota en el desgaste físico del docente. Por lo tanto, debe haber un procedo de organización e y humanización en cuanto al respeto de la jornada laboral, para evitar el desgaste físico del personal, lo cual corresponde a la administración ser pionero en la procura del bienestar físico de sus empleados.

En relación a las horas que implica el balance asertivo de la jornada laboral, López Ramírez (2017) en su investigación sobre el tema afirma que:

Determinar qué se entiende por jornada laboral excesiva no es una tarea fácil, dadas las particularidades culturales, sociales, políticas y económicas de cada país en diferentes momentos de la historia. La OIT propone tres maneras de examinar cuántas horas se pueden considerar lo suficientemente largas como para causar preocupaciones: la primera es el número de horas que exceden las horas normales legales establecidas en cada país partiendo del hecho de que las horas normales reglamentarias determinan un nivel socialmente aceptable de horas de trabajo. La segunda son las horas que exceden el máximo de horas de trabajo a partir de las cuales se empiezan a ver consecuencias negativas en los trabajadores como en la salud y la seguridad. Y la tercera son las horas que exceden a aquellas que los trabajadores quisieran trabajar teniendo en cuenta si

desean reducir, mantener o aumentar sus horas de trabajo y que depende de cada trabajador. (p. 13)

Según lo discutido anteriormente, la jornada laboral interpretada como excesiva, es la que excede a laborar más de 48 horas semanales, por lo tanto, es también responsabilidad del docente administrar su tiempo para no exceder en su labor de planeamiento, revisión de trabajos, atención a padres y otros deberes.

1.4 Estrategias que la administración aplica con el propósito de aminorar las situaciones de estrés laboral.

El manejo del alto nivel de estrés laboral, es un tema que debe ser de interés real y contundente para todo administrador porque influye directamente sobre el clima laboral y éste sobre el rendimiento, tal como lo mencionó desde el 2004, Daniel Coleman al señalar que “el clima organizacional es responsable de hasta un tercio de los resultados” obtenidos dentro de la empresa. (p. 29).

A continuación, se presentan aquellas gestiones implementadas por la administración con el propósito de canalizar el estrés en los docentes y cómo éstas son interpretadas desde el punto de vista de ellos, el cual fue plasmada en el cuestionario que contestaron:

- “En lo que llevamos del año no se ha realizado ninguna acción”.
- “Se tuvo un seminario y una reunión social, pero no se pone en práctica”.
- “Ha habido otras capacitaciones, pero no se implementa lo que se ha enseñado”.
- “Se han dado seminarios de salud emocional y también del manejo del estrés laboral”.

- “Las actividades sociales de vez en cuando, pero muy pocas por la pandemia”.
- “Hemos tenido seminarios con psicólogos, pero no se aplica nada de lo que se enseña”.
- “Nos escuchan cuando nos sentimos mal”. Y además otros señalaron que la directora mantiene un liderazgo de “puertas abiertas” y pueden acercarse a hablar cuando así lo requieren.

Resulta bastante comprensible que en el ambiente de la pandemia que se vive en la actualidad, serán muy pocas las actividades físicas grupales que se pueden realizar, sin embargo, es importante que las capacitaciones o seminarios impartidos, se les brinde seguimiento para lograr el objetivo de la actividad

1.5 Factores de abordaje del estrés desde la gestión de la Escuela Primaria Autum Miller

La gestión administrativa es responsable primaria de generar diferentes iniciativas que aborden eficientemente el estrés de su personal con el propósito de paliar las exigencias laborales y obtener mejores y óptimos resultados en el desempeño de su labor y también en el desarrollo como individuos. Un elemento a tomar en cuenta al trazar las estrategias para contención del estrés laboral, es que su efectividad difiere con el género y la edad, ya que algunas veces las mujeres tienden a padecer de mayores niveles de sintomatología relacionada con el desgaste físico laboral. (Martínez, 2015)

Por lo tanto, es importante y posiblemente la causa por la cual algunos funcionarios catalogan como estrategias útiles para el manejo del estrés y otros

consideran que no se lleva a ninguna para ayudarles al manejo del estrés laboral y a un mejor clima organizacional.

Tabla 8

Estrategias implementadas desde la gestión con el propósito de AMINORAR las situaciones de estrés laboral

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
	%			
Cuenta la institución con espacios para que los docentes almuerzen.	19	22	19	41
Existe un sistema de comunicación eficiente que permite estar al día con lo que acontece.	26	44	30	0
Hay preocupación y acciones por proveer las condiciones laborales óptimas.	15	41	37	7
La administración muestra interés por la salud física y emocional de los colaboradores.	4	33	52	11
La administración se ha preocupado en medio de la virtualidad por contribuir de alguna manera en la salud física y emocional de los docentes.	6	33	44	15
La administración tiene un sistema de puertas abiertas para escuchar al personal.	19	44	30	7
La carga horaria es distribuida en consulta con los docentes.	11	19	41	30
La institución cuenta con espacios dentro del horario donde los docentes y administrativos, puedan socializar.	0	22	30	48
La institución mantiene una comunicación constante con los estudiantes.	41	41	11	7
La institución mantiene una comunicación constante y acertada con los padres de familia.	30	63	4	4
Promueve actividades sociales de interacción entre compañeros.	7	56	33	4

Realiza actividades fuera de la institución solo para funcionarios de la institución.	4	30	52	15
Se brindan capacitaciones para la adquisición de destrezas tecnológicas.	44	41	15	0
Se brindan capacitaciones pedagógicas para la actualización del personal.	56	37	0	7
Se perciben relaciones sanas entre docentes.	19	63	15	4
Se programan reuniones fuera de horario.	15	30	52	4
Se propician espacios de diálogo donde se puede expresar libremente los puntos de vista.	4	37	56	4

Nota: *Elaboración propia, Gamboa, 2021.*

En relación con actividades para socializar, el 56% afirmó que casi siempre la institución promueve actividades de ese tipo, lo cual suma positivamente para el buen ambiente laboral de la institución y concuerdan con igual porcentaje de un 56% los que opinan que algunas veces se propician espacios de diálogo donde se pueden expresar libremente los puntos de vista de cada quien lo que contribuye a liberar el estrés en aquellas temáticas que no comparten o no están de acuerdo.

Figura 15

Percepción de actividades sociales



Fuente: *Elaboración propia, Gamboa, 2021.*

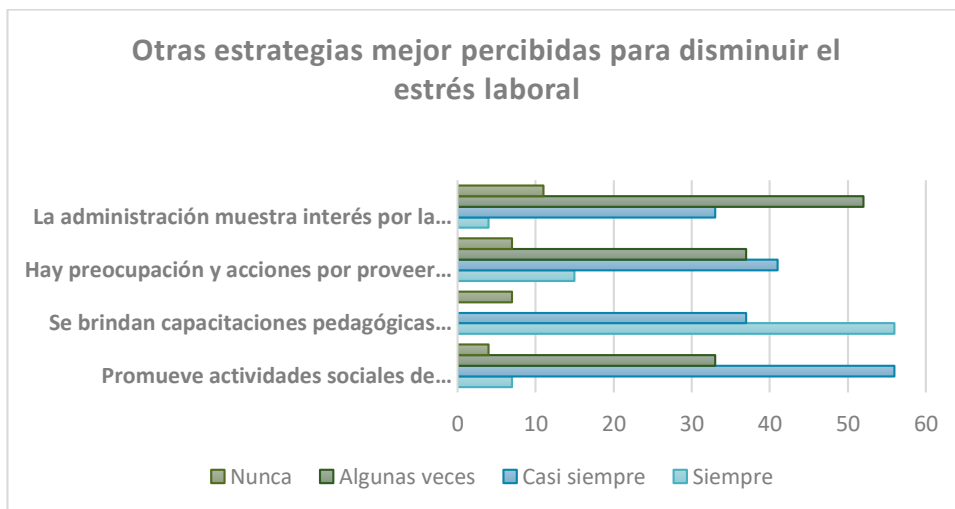
A continuación, se presentan aquellas estrategias implementadas desde la gestión, percibidas con porcentajes más altos por el personal como positivas:

- Se propician espacios de diálogo donde se puede expresar libremente los puntos de vista.
- La administración muestra interés por la salud física y emocional de los colaboradores.
- La administración se ha preocupado en medio de la virtualidad por contribuir de alguna manera en la salud física y emocional de los docentes.

De estas actividades, cabe resaltar que las capacitaciones tecnológicas para el buen desempeño laboral en la bimodalidad, fue constantemente mencionada por los docentes como una de las actividades que, aunque les produjo mucho estrés, pero que, una vez adquirida la habilidad, ha contribuido a traer tranquilidad en el alumnado y padres de familia y por ende ellos. También muy bien valorado el interés de la administración en la salud del personal.

Figura 16

Percepción del interés de la administración en la disminución del estrés laboral.



Fuente: Elaboración propia, Gamboa, 2021.

Además, como parte de la cultura organización y su filosofía religiosa, la institución ha implementado constantes y variadas estrategias en diversas prácticas religiosas, con seminarios y capacitaciones que tienen como propósito el fortalecimiento de la vida espiritual del personal y a la vez como un paliativo contra el estrés producido en este año tan particular por la pandemia. En la entrevista realizada a la directora, en constantes situaciones resaltó que “en gran medida las actividades espirituales organizadas durante este año, han sido un bálsamo, para aliviar los altos índices de estrés, tanto para mí como para los docentes, en medio de las clases bimodales como resultado de la pandemia del COVID-19.”.

Por los años mil novecientos, Freud atacó fuertemente las prácticas religiosas, calificándolas como domesticadoras y que resultaban profundamente dañinas para la sociedad; sin embargo, diversos investigadores de la Psicología Social y de la Psicología de la Religión y la Espiritualidad han destacado los beneficios y también múltiples efectos positivos de las creencias espirituales y la profesión de la fe, sobre la salud. (Yoffee, 2019, p. 12))

Resulta valioso para este segmento presentar que Pargament (1997) citado por Yofee (2019) “destaca que las prácticas religiosas tienen un efecto beneficioso para la salud al disminuir el estrés o al actuar previniéndolo, por lo cual la religión es vista como fuente potencial de salud mental”. p. 9.

1.6 Procesos de gestión para la prevención del estrés laboral.

En el aspecto propiamente dicho de lo que implica la labor del docente en el aula de clases y todas las actividades adyacentes, el personal docente y administrativo calificó veintiuna declaraciones de un cuestionario para medir cual es la forma en que desde la gestión administrativa se previene el estrés laboral.

De las estrategias implementadas por la dirección, se le consultó al personal, sobre cuáles de ellas han contribuido a disminuir los índices de estrés laboral, particularmente como producto de las clases bimodales, en este tiempo de pandemia; a continuación, los resultados obtenidos.

Figura 17.

Estrategias implementadas por la institución para disminuir el estrés laboral



Nota: Elaboración propia, Gamboa, 2021.

De las cinco estrategias implementadas por la gestión administrativa para disminuir los márgenes de estrés, las actividades religiosas, tuvieron el mayor porcentaje de aceptación como el medio más eficazmente utilizado por los docentes y administradores de la Escuela Autum Miller para el manejo asertivo del estrés.

En palabras de los docentes, ellos expresaron que “La confianza en que Dios nos ayudará a salir adelante me trae paz”. Otro escribió que “aunque sea muy difícil la virtualidad, de Dios viene la sabiduría y sé que lo voy a lograr”. La Asistente de la dirección mencionó, que “en los momentos más difíciles, cuando los padres de familia se ponen intensos, se los depositamos en manos de Dios y vuelve la calma”.

Según indican los docentes, el tener confianza en Dios es parte de su cultura organizacional y religiosa y característica de todas las instituciones educativas adventistas alrededor del mundo. Filosofía que es aceptada, respetada y apreciada por los padres de familia que matriculan a sus hijos en sus instituciones.

En conversaciones con la Directora de la Escuela, recalcó en la entrevista que, como sistema educativo adventista a nivel mundial, su filosofía educativa está permeada de actividades religiosas porque las consideran importantes e indispensables para el desarrollo de la salud mental y aún para el bienestar físico del individuo y que es un eje transversal en la enseñanza y actividades extracurriculares que realizan en la institución, tanto con el personal docente y administrativo y el resto de la comunidad estudiantil, incluyendo los padres de familia.

En relación con los padres de familia y las estrategias de contención utilizadas, para aminorar el estrés provocado por la virtualidad, nuevamente emerge la estrategia de apoyo espiritual para reforzar la afectividad positiva y confianza con los padres de familia y estudiantes para ayudarles a atravesar momento difícil por la enfermedad de estudiantes o pérdida de familiares por el Coronavirus del COVID-19.

También como medios para el manejo del estrés, la escuela ha ofrecido tres charlas en lo que va del año 2021, en programas de Escuela para Padres con psicólogos que han contribuido en el manejo del estudiante en casa y los niveles de estrés que atrae la pandemia.

A continuación, se presentan en porcentajes, las respuestas dadas por los docentes y personal administrativo en el cuestionario aplicado para obtener su opinión sobre los procesos que ha implementado la dirección del centro educativo como medida preventiva del estrés laboral en el personal.

Tabla 9

Estrategia para prevenir el estrés.

Estrategias aplicadas por la administración de prevenir las situaciones de estrés laboral y generar un mejor ambiente				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
Promueve actividades sociales de interacción entre compañeros.	2	15	9	1
Realiza actividades fuera de la institución solo para funcionarios de la institución.	1	8	14	4
Se brindan capacitaciones pedagógicas para la actualización del personal.	15	10	0	2
Se propician espacios de diálogo donde se puede expresar libremente los puntos de vista.	1	10	15	1
Hay preocupación y acciones por proveer las condiciones laborales óptimas.	4	11	10	2
La administración muestra interés por la salud física y emocional de los colaboradores.	1	9	14	3
La administración se ha preocupado en medio de la virtualidad por contribuir de alguna manera en la salud física y emocional de los docentes.	2	9	12	4

Se brindan capacitaciones para la adquisición de destrezas tecnológicas.	12	11	4	0
La carga horaria es distribuida en consulta con los docentes.	3	5	11	8
Se programan reuniones fuera de horario.	4	8	14	1
Cuenta la institución con espacios para que los docentes almuercen.	5	6	5	1 1
Existe un sistema de comunicación eficiente que permite estar al día con lo que acontece.	7	12	8	0
La administración tiene un sistema de puertas abiertas para escuchar al personal.	5	12	8	2
Se perciben relaciones sanas entre docentes.	5	17	4	1
La institución mantiene una comunicación constante con los estudiantes.	11	11	3	2
La institución mantiene una comunicación constante y acertada con los padres de familia.	8	17	1	1
La institución cuenta con espacios dentro del horario donde los docentes y administrativos, puedan socializar.	0	6	8	1 3

Nota: Elaboración propia, Gamboa, 2021.

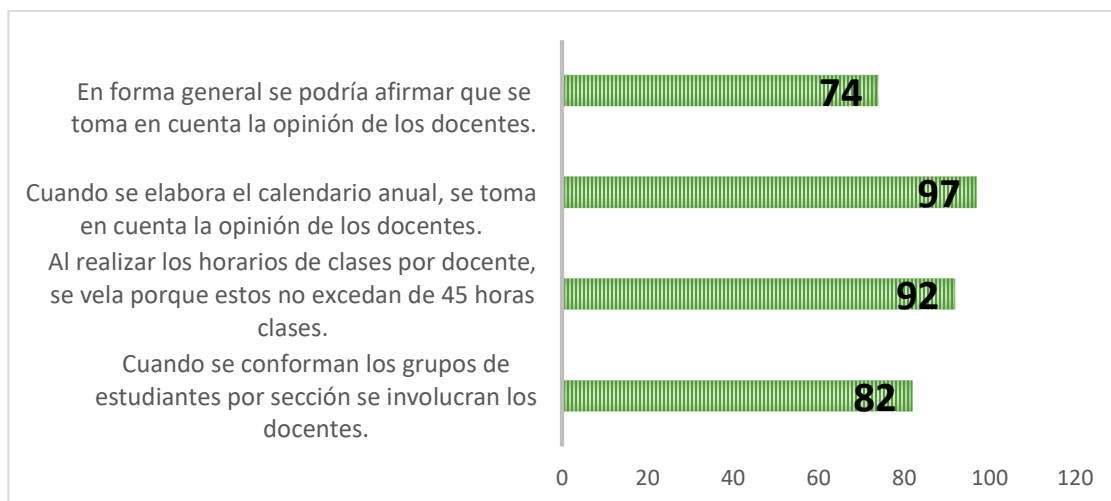
Existe variada literatura que hace referencia a que cuando al personal docente se le consulta y toma en cuenta su opinión sobre la confección de los horarios del centro educativo, se siente valorado y al ser parte del proceso, se acondiciona positivamente su mente a recibirlo y ejecutarlo. En relación con este tema, Campoverde en un estudio que realizó sobre la gestión de horarios, presenta que uno de los elementos fundamentales para que la confección de horarios sea exitosa, está la consulta a los docentes. Campoverde (2015, p. 5)

En la escuela, objeto de estudio en esta investigación el 26% del personal señaló que nunca se les toma en cuenta y el 37% dijo que solo en algunas oportunidades, aspecto que no suma al buen ambiente laboral y resultaría importante tomarlo en cuenta por parte de la administración. Sin embargo, cabe señalar que el 56% aportó que siempre son tomados en cuenta cuando se discute la conformación de los grupos.

A continuación se resaltan los procesos que fueron implementados por la dirección como medida para prevenir el estrés laboral y que fueron percibidas por los docentes y administrativos con puntuaciones muy positivas, acumuladas de siempre y casi siempre.

Figura 18

Procesos implementados desde la gestión administrativa.



Nota: *Elaboración propia, Gamboa, 2021.*

El personal manifestó, en las preguntas abiertas que el ser consultado, tanto para la confección del calendario, horarios, seminarios u otros asuntos, les

hace sentir parte del equipo y aunque no se hagan todas las sugerencias que ellos den, pero les hace sentir bien.

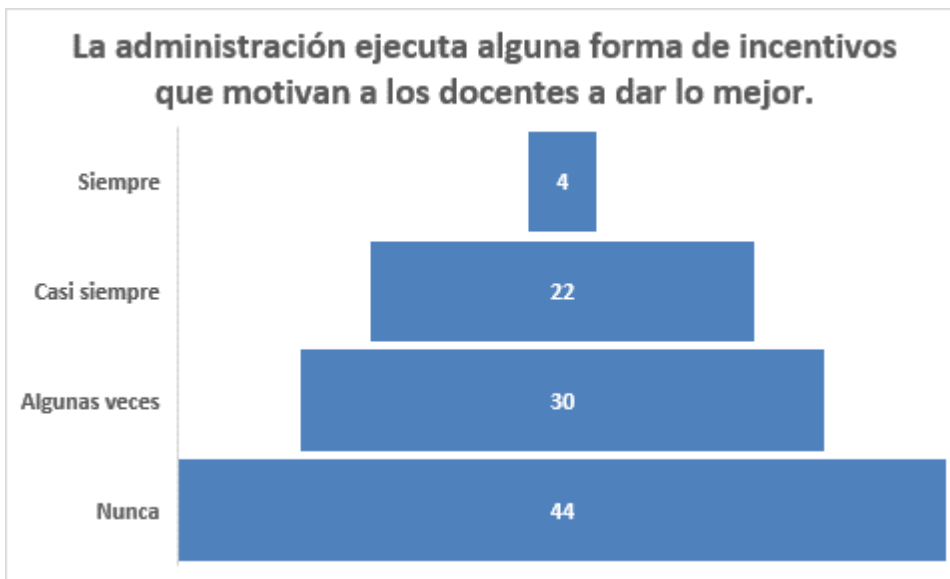
Otro aspecto muy valorado por los funcionarios es que la administración les provee de las capacitaciones pertinentes para el buen desempeño de su labor, aspecto que especialmente en tiempo de pandemia, es sumamente valorado en cuanto a tecnología y plataformas virtuales se refiere. El conocimiento y dominio de las plataformas en la bimodalidad, es un elemento vital para que el docente pueda manejar los niveles de estrés en el desempeño de su labor y no que estos sean incrementados porque no sabe cómo usarlas asertiva y profesionalmente. Otro elemento muy valorado es que los docentes manifiestan que fueron tomados en cuenta para la elaboración del plan estratégico y que lo conocen.

Cuando se confecciona el plan estratégico, resulta fundamental involucrar al personal de una institución asegurando que haya representativa de todos los sectores y de esta manera, se obtiene un trabajo más profesional y objetivo y será el plan de toda la institución y no solo del sector directivo.

Las iniciativas implementadas por la gerencia, mencionadas anteriormente, de acuerdo a los porcentajes arrojados, fueron reconocidas muy positivamente por los docentes y otros empleados; sin embargo, cabe señalar que existen algunos aspectos cuyos porcentajes llaman la atención y sería muy útil que se tomaran en cuenta. Uno de los que más sobresale, tiene que ver con la falta de un programa de incentivos o reconocimientos para el personal que les motive a realizar un trabajo fuera de lo normal y despierte en ellos mayor esfuerzo y creatividad.

Figura 19

Percepción de incentivos propiciados por la dirección.



Nota: Elaboración propia, Gamboa, 2021.

En la gráfica anterior, es importante resaltar que el 44% afirma que la administración nunca ejecuta ninguna forma de incentivos que puedan motivar al sector docente. En relación con este tema, Trujillo (2016), citando a Uribe (2000) señala que:

Otra problemática en el ejercicio de la docencia es el no tener una estructura de recompensas que mida el buen o mal desempeño de un docente. De tal manera que muchos maestros que se esfuerzan y trabajan eficazmente disfrutan los mismos beneficios que aquellos que no lo hacen; originando que los maestros que no cumplen sus funciones sigan actuando de la misma manera ya que no se tiene un incentivo extrínseco que los diferencie. P. 33

La motivación es un elemento importante en todos los sectores laborales, y más aún en los docentes que muchas veces no reciben ningún tipo de motivación y por lo contrario perciben muchos elementos desmotivadores como bajos salarios, ambientes laborales estresantes, falta de material didáctico, ausencia de apoyo para estudiantes con necesidades especiales, grupos muy extensos, ausencia de recursos tecnológicos o salones de clases inapropiados para la enseñanza, entre muchos más. Todo ello conlleva a que el docente amerite eventualmente incentivos, no precisamente monetarios, pero que le permitan sentirse valorizado en el desempeño de su profesión. En relación con el tema, Trujillo (2017) afirma que:

Lamentablemente, muchos docentes optan por abandonar la carrera, lo que significa que han sido prácticamente expulsados por un sistema incapaz de motivar y retener a los profesionales en tanto no se reconoce la complejidad de la profesión docente y la responsabilidad que lleva consigo. (p. 35)

La motivación es una recarga emocional de ánimo a seguir adelante, es un “bien hecho” que le reconoce al docente que está esforzándose por hacer más allá de lo que se le requiere.

Si se compara la motivación dada a los docentes del sector público versus el sector privado, la diferencia, en la mayoría de los casos es distante, ya que en el sector público el reconocimiento de anualidades, buenos salarios y otros superan los que se reciben en el sector privado, sin embargo, son muy pocos los incentivos motivacionales que mueven al docente a permanecer en su puesto. Los incentivos dados a los docentes, sabia y oportunamente dados, no

representan un fin en sí mismo, sino que vienen a convertirse en motivantes para alcanzar mejores resultados en la labor del docente.

Por la importancia del tema, se estima oportuno enlistar algunos de los incentivos que podrían motivar al docente a continuar motivado con su loable labor:

Estos incentivos extrínsecos, pueden transformarse en medios que motiven a la acción y guíen a los docentes a tomar acciones y decisiones que contribuyan hacia un mejor desempeño docente. También cabe señalar que pueden darse otros tipos de incentivos, ya bien de carácter económico y no económico y que bien usados pueden traer grandes resultados o malos resultados dependiendo cómo se empleen, pero que de una u otra manera contribuirán a la modificación de la conducta laboral. (Rivera, 2004, citado por Trujillo, 2017).

Listado de Incentivos extrínsecos para la motivación docente

- Apoyo económico para la superación académica.
- Cartas de reconocimiento y felicitación con copia al expediente.
- Premiación por excelencia en rendimiento académico obtenido por sus estudiantes.
- Apoyo económico para continuar estudios de superación profesional. (maestrías, especializaciones, otros)
- Planes con facilidades de pago para obtención de equipo profesional.
- Becas para los hijos de docentes que estudian en la institución.
- Canastas alimenticias.
- Participación en mesas de diálogo administrativo.
- Provisión de computadoras gratis.

- Actividades variadas para compartir con sus compañeros, fuera de la institución.
- Proveer una buena silla ergonómica para su salón de clases.
- Pagarles un masaje relajante al menos una vez al semestre.
- Felicitarle y cantarle el día de su cumpleaños y mejor si se acompaña con un presente.
- Interesarse y brindar apoyo cuando su salud física o emocional está quebrantada.
- Apoyo económico y de tiempo para terminar estudios inconclusos.

Finalmente, es importante resaltar, concluyendo el análisis de la información aportada por los docentes, si las estrategias implementadas desde la gestión han guardado relación, motivándoles en el cumplimiento de los objetivos institucionales como se plasma en el siguiente gráfico.

Figura 20

Percepción docente de las estrategias implementadas por la administración para el logro de los objetivos



Nota: *Elaboración propia, Gamboa, 2021.*

El 52% afirmó que algunas veces sí les han ayudado y una buena parte correspondiente a un 30% afirman que siempre y casi siempre las estrategias preventivas les han sido de ayuda para el enfoque hacia la meta institucional. Este elemento es importante porque, se puede afirmar que las iniciativas han cumplido con el propósito establecidas y por ende la institución se beneficia.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Una vez analizada en detalle la información recibida de los participantes en esta investigación y tomando como base los objetivos propuestos en esta investigación, se presenta a continuación las principales conclusiones.

En relación con el objetivo propuesto para **determinar los factores institucionales asociados al estrés laboral en el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller durante la pandemia del COVID-19 en el año 2021**, se encontraron las siguientes áreas clasificados en los siguientes cuatro factores:

- a) Factores directamente relacionados con la virtualidad.
- b) Factores propios en el desempeño de sus funciones como docente o
- c) administrativo.
- d) Factores inherentes a la dinámica organizacional.
- e) Factores desarrollados desde la gestión directiva del centro.

Para una mayor comprensión de los mismos, se desarrollan individualmente cada uno de ellos a continuación.

a) Factores relacionados con la virtualidad: La Bimodalidad en las clases, debido a la pandemia del COVID-19, se ha convertido en un verdadero desafío y complejidad tecnológica, tanto para estudiantes y padres de familia, como para

los docentes en forma particular.

- Constante necesidad de capacitaciones y actualizaciones en cuanto al manejo de plataformas virtuales y desarrollo tecnológico.
- Complejidad al impartir clases en modalidad bimodal, atendiendo simultáneamente el grupo presencial y al grupo virtual, lo que atrae una sobrecarga en sus funciones.
- Intensas y constantes consultas por parte de estudiantes y padres de familia en cuanto a detalles de la modalidad, tareas, proyectos y otros.
- Situaciones angustiosas, en estudiantes y padres de familia, producto del temor y zozobra por contagios y muertes de familiares y amigos por el COVID-19.
- Altos niveles de desbalance emocional ocasionados por el confinamiento, ya de año y medio a la fecha y sin un vislumbre claro de cuándo terminará.
- Saturación de mensajes por los diferentes medios, de estudiantes y madres que requieren ampliación o aclaración de aspectos académicos.
- Constantes reuniones de coordinación con la coordinación académica y dirección.
- Excesivos mensajes de la dirección por asuntos varios y especialmente relacionados con la bimodalidad.
- Constantes cambios o nuevas directrices que crean más deberes.
- Problemas disciplinarios con estudiantes fuera de control en sus emociones.
- Actitudes exacerbantes con padres de familia angustiados por asuntos económicos, laborales y otros como producto de la pandemia por pérdida de trabajo o disminución de en la jornada laboral.
- Dificultades con las redes de internet y con las diferentes plataformas virtuales.

b) Factores propios en su desempeño como docente o administrativo:

- Estado de cansancio permanente por la situación propia de la pandemia a nivel personal y familiar.
- La multifuncionalidad en sus funciones como producto de la situación virtual que anteriormente no tenían que realizar.
- Exceso de funciones al cumplir con planeamiento de sus clases, confección de exámenes y proyectos, revisión de trabajos y proyectos, elaboración de temarios, tutorías para estudiantes con rezago académico, participación en diferentes comités, asistencia y participación en seminarios y programas extracurriculares, atención a padres de familia
- Adaptación a cambios en las modalidades de enseñanza, de presencial a bimodal, de bimodal a virtual y viceversa por directrices gubernamentales emitidos para resguardar la salud y bajar la curva de contagios y saturación hospitalaria.
- Incumplimiento por parte de los estudiantes en sus proyectos educativos.
- Falta de mayor apoyo y compromiso por parte de los padres de familia con la nueva modalidad educativa de sus hijos en la educación virtual.
- Grupos compuestos por muchos estudiantes lo cual genera más trabajo y estrés en los docentes para atender la dinámica diaria, más las consultas constantes de los padres de familia, mayor cantidad de trabajos y proyectos a calificar e incluso más situaciones de disciplina que atender.

c) Factores inherentes a la dinámica organizacional:

- Constantes reuniones no organizadas con anticipación.
- Eventos en fines de semana.
- Asistencia constante a seminarios y capacitaciones propias de la
 - coordinación por la bimodalidad en las clases.
- Exigencia en mantener extremada calidad en las clases y atención a los padres de familia para evitar la deserción escolar.

d) Factores estresantes producto de la gestión directiva del centro.

- El no ser consultados para la formación de los grupos lo que provoca, excesiva cantidad de estudiantes con necesidad de apoyos especiales en un solo grupo, llevando a niveles de estrés elevado.
- Falta de respaldo por parte de la dirección ante los reclamos de los padres de familia que reclaman por su incapacidad ante el estrés producto de la pandemia.
- Poco involucramiento del personal docente en la toma de decisiones sobre asuntos académicos que les compete en su labor docente.
- Necesidad de actividades de socialización que permitan al estudiante bajar sus niveles de estrés laboral y tener un mayor acercamiento con sus colegas.
- Exigencia por parte de la dirección de tener todo al día sin tomar en cuenta la “anormalidad” que se enfrenta en la actualidad con la bimodalidad.
- Atender prontamente todas las consultas de los padres y estudiantes, especialmente sobre los proyectos en la bimodalidad presencial-virtual.
- Llenar, tres veces al año los expedientes de los estudiantes en la fecha exacta que se solicita.
- La poca participación que se le da a los docentes en la elaboración del

calendario anual, lo cual, si fuera más participativo, se podrían prevenir muchas situaciones que en la actualidad generan estrés por la forma en que están programadas.

En relación con los dos objetivos que tienen que ver directamente con las **estrategias utilizadas desde la gestión administrativa para el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos del Centro Educativo Privado “Autum Miller, y generar un mejor ambiente laboral durante la pandemia del COVID-19**, se identificaron las siguientes estrategias:

- Se brinda al personal constantes capacitaciones sobre tecnología que les ayude a los docentes a manejar eficientemente las plataformas educativas.
- Se impartieron seminarios con profesionales en salud emocional para aprender a sobrellevar la presión de la pandemia del COVID-19.
- Política de “puertas abiertas” por parte de la dirección para atender a los docentes y administrativos cuando lo requieren.
- Programación de algunas actividades sociales con sus compañeros para celebrar sus cumpleaños.
- Celebraciones del Día del Padre, Día de la Madre, Día de la secretaria y otras donde pudieron socializar y recibieron incentivos.
- Se brindó una capacitación por una psicóloga para saber cómo enfrentar el aspecto emocional provocado por el dolor ante la pérdida de un ser amado, tanto en sus propias vidas como para ayudar a sus estudiantes y padres de familia.
- Atención individualizada para aquellos docentes que necesitaban conversar sobre sus inquietudes personales y dificultades en la virtualidad.
- Apoyo espiritual por parte del Capellán por los docentes y administrativos que lo requieren.

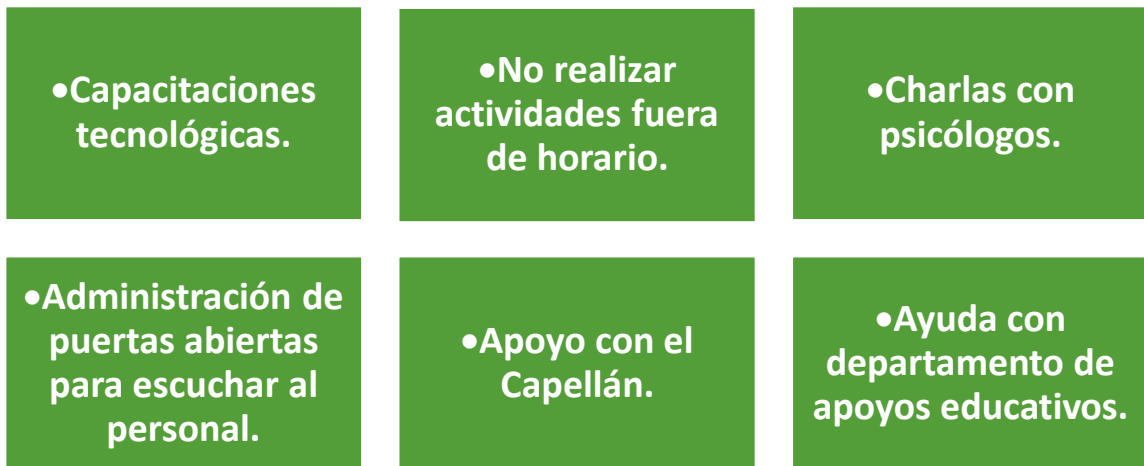
- Programas especiales en fines de semana para lograr desarrollar fe y dependencia de Dios como medio para el manejo del estrés en tiempos de pandemia.
- Contratación y apoyo de una psicóloga para brindar ayuda a los docentes en el manejo y enseñanza de los estudiantes con necesidades especiales.
- Atención por parte del Capellán a los padres que así lo requieren para el manejo del estrés y el dolor por la pérdida de familiares y amigos.

Relacionado con el objetivo que tiene que ver con las estrategias implementadas desde la gestión con el propósito de aminorar las situaciones de estrés laboral se encontró que el 41% de los docentes consideran que la institución no cuenta con espacios para que ellos almuercen y puedan compartir un tiempo de descanso, lo cual sería óptimo para recuperar las energías y continuar con el turno de la tarde. Sin embargo, es importante notar que el 56% opino que siempre y casi siempre existe preocupación por parte de la administración por proveerles condiciones labores óptimas.

Por hablar del estrés en medio de la virtualidad, llama la atención que el 33% señaló que casi siempre la administración se ha preocupado en medio de la virtualidad por contribuir de alguna manera en la salud física y emocional de los docentes

ESTRATEGIAS DESDE LA GESTIÓN PARA PREVENIR EL ESTRÉS DOCENTE

Uno de los aspectos más valorados por los docentes, de acuerdo a lo plasmado en las preguntas abiertas que contribuyen con el manejo preventivo del



estrés laboral son los siguientes:

- La administración se ha preocupado en medio de la virtualidad por velar por la salud emocional del personal.
- Se ha brindado bastantes capacitaciones sobre mejoras en la pedagógicas para la actualización del personal.
- Se propician casi siempre espacios de diálogo donde se puede expresar libremente los puntos de vista de cada uno y eso disminuye el estrés laboral en un buen porcentaje.

- La dirección mantiene buena comunicación y constante con los estudiantes y padres de familia para informar permanentemente sobre la bimodalidad en medio de la pandemia.

En relación con el objetivo para **identificar las competencias tecnológicas proporcionadas por la gestión administrativa, para que los docentes brinden una enseñanza virtual de calidad y con menos estrés**, se enlistan las siguientes:

- Se impartieron varias capacitaciones sobre la plataforma virtual Cloud Campus.
- Se realizaron talleres sobre la enseñanza virtual.
- Se brindó asistencia personalizada a los docentes que necesitaron explicaciones sobre usos de la tecnología.
- Se presentaron diferentes plataformas virtuales que pueden facilitar tanto las clases, como la revisión de proyectos y la confección de exámenes.
- Se brinda asistencia personalizada cuando alguien del personal necesita ayuda para el manejo de la tecnología.
- Se capacitó y brindó asistencia para llevar a cabo las reuniones virtuales con los padres de familia.
- Se organizaron las “Escuelas para padres” a través de la plataforma virtual.
- Se brindaron capacitaciones virtuales con especialistas españoles.

En relación con los procesos de gestión elaborados con el propósito de realizar un abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos del Centro Educativo Privado “Autum Miller, y generar un mejor ambiente laboral durante la

pandemia del COVID-19, los docentes y administrativos consultados calificaron que un 52% casi nunca le han ayudado las estrategias implementadas por la dirección y que consideran se necesitan más actividades de interacción social, mayor reconocimiento de la labor del docente, un respaldo más decidido por parte de la directora ante los padres de familia y tomar más en cuenta la opinión de los docentes, entre otras opiniones.

Sumado al aspecto anterior, los docentes y administrativos consultados coinciden que uno de los aspectos que más estrés les producen en la pandemia actual que el mundo vive, son las clases bimodales, presenciales-virtuales, lo que atrae un sin número de consultas diarias por todos los medios de comunicación que tienen acceso, la dirección, los estudiantes y padres de familia.

Es importante mencionar que la obligatoriedad a la reinversión en cuanto los escenarios y metodologías usadas para continuar el aprendizaje en tiempos de pandemia, para el sector privado, en especial, ha elevado los niveles de estrés docente y administrativo, el cual también alcanza a estudiantes y padres de familia, por lo cual se requiere ante situaciones emergentes, acciones semejantes que amortigüen el desencadenamiento de altos de estrés que terminen inhabilitando la labor docente y por ende atrayendo mayores problemáticas sobre el ya debilitado sector educativo en medio de la pandemia del COVID-19.

Finalmente, si bien es cierto que la pandemia del COVID-19 ha trastornado todos los escenarios y alterado todas las dinámicas organizacionales en el área educativa, sin embargo, los cambios no todos son malos ni deprimentes. Cabe señalar que la pandemia ha obligado a la reinversión, a abrirse nuevos campos de conocimiento tanto para el docente como para el estudiante y padre de familia y dicho aprendizaje, será un valor adquirido que ha ayudado a abrir las fronteras

del conocimiento y alcanzar niveles desconocidos que de una u otra manera también mejorarán el proceso educativo local y mundial hacia nuevas formas de hacer educación.

Resulta fascinante vislumbrar que no existen límites ni esquemas mentales rígidos para llevar la continuidad del proceso educativo, se han superado muchas barreras y ya el logro de esto, será un beneficio que nos regaló la pandemia abriendo las mentes y creando oportunidades.

CAPITULO VII

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

1.1 Introducción

A lo largo de la historia de la humanidad, se han enfrentado situaciones que han golpeado al mundo, guerras, terremotos y en particular pandemias que afectan al mundo en general y que han representado verdaderos retos para el ser humano, de las cuales se encuentran registro incluso aún antes de la era cristiana (Jarus, 2020) y hoy, en el 2020-2021, la humanidad se ha arrodillado ante la pandemia del COVID-19 ingeniándose mil maneras de hacerle frente al impacto disruptivo acaecido en el planeta. Los medios noticiosos informan que, a la fecha, agosto del 2021, ya sobrepasan, los tres millones de vidas arrebatadas por el contagio del coronavirus y muchos hospitales han colapsado ante el vertiginoso y veloz contagio de la pandemia. La economía de los países se ha visto afectada y expertos en materia económica se atreven a afirmar que la pandemia de la COVID-19 podría llegar a alcanzar un incremento golpeando masivamente el desempleo, llegándose a alcanzar los 25 millones de puestos de trabajo perdidos, sumándose a los 300 millones de desempleos que ya se tenía en el mundo a finales del año antepasado. (Foladori y Delgado (2020, p. 171)

Es evidente que el mundo que conocemos nunca será igual antes y después de esta pandemia porque la repercusión se propaga a todos los aspectos de la vida del ser humano y en el campo educativo no es la excepción y certeramente se podría afirmar que ha sido, junto con la salud y la economía uno de los sectores más afectados,

cobrando elevadas cifras de estrés en la vida de miles de docentes que se han visto expuestos a cambios radicales en el escenario y didáctica al impartir sus clases.

Los docentes, en especial de las instituciones privadas, se han visto obligados en solo unas pocas semanas, a adquirir los conocimientos tecnológicos y las destrezas necesarias en el uso de las diferentes plataformas virtuales, adaptando diferentes metodologías y didácticas para lograr la continuidad en la enseñanza. Esta no ha sido una tarea fácil, por lo contrario, ha representado muchas horas de intensos niveles de adrenalina y estrés, sobre todo en aquellos docentes que no son nativos digitales, representando frustración e incluso enfermedad para muchos de ellos.

Pero, haciendo justicia a la verdad, no todo ha sido negativo y viendo la otra cara de la moneda, también la pandemia ha abierto un nuevo horizonte en la educación, desplegando ilimitadas posibilidades que no se ven coartadas por la distancia ni por las fronteras, se han creado estrategias para lograr la continuidad educativa y superar las dificultades haciendo uso de la tecnología y los diferentes recursos digitales con el propósito de seguir desarrollando el contenido curricular y aunque sea a la distancia, mantener ese vínculo imprescindible entre estudiante y docente. Pero, aunque este es el lado positivo de la pandemia, no resta que los escenarios cargados de estrés en las clases virtuales o bimodales ha sobrepasado los límites de resistencia, afectando la salud física, emocional y laboral en los docentes y directores y colateralmente en estudiantes y padres de familia.

La disyuntiva entre conservar la salud o mantener la economía a flote, también ha traído serias dificultades en los hogares del mundo entero y Costa Rica no ha sido la excepción. Una buena parte de los gobiernos alrededor del mundo ha decidido por el cierre general de las instituciones educativas como una manera para contribuir a la contención de la pandemia. La UNESCO (2020) en una declaración de julio 2020 afirmó que se calcula que más de 1700 millones de estudiantes han suspendido su educación en modalidad presencial, lo que corresponde a aproximadamente el 89,4 % de los estudiantes del mundo, lo cual también ha representado un serio golpe al progreso

educativo de millones de niños y jóvenes y hoy, a octubre del 2021 el Octavo Informe del Estado de la Educación señala que como fruto de la pandemia del COVID-19 “Costa Rica vive un “apagón educativo” que ha profundizado aún más los rezagos de aprendizajes de cohortes estudiantiles, ha ampliado desigualdades y generado nuevas formas de exclusión educativa”. p.38. Ante este panorama, el docente ha sobrepasado altos niveles de estrés lo que hace más necesario y pertinente una intervención pronta y asertiva de parte de los gestores educativos que contribuya a paliar el estrés y crear ambientes laborales más amigables que permitan un mejor desenvolvimiento del acto educativo.

La afección demanda entonces de estrategias que permitan la continuidad del aprendizaje para mantener en marcha todo el aparato educativo y que el aprendizaje no se detenga aún en medio de la pandemia porque las afectaciones podrían ser mucho más severas de lo que se percibe. Algunos gobiernos han sido profundamente criticados al mantener la educación presencial en medio del contagio, sin embargo, hay razones de peso detrás del telón de esas decisiones. En palabras muy acertadas de la ministra de Educación de Costa Rica, Guiselle Cruz (2020) señaló en un escrito emitido por las redes sociales que:

Sobre el por qué debemos mantener los centros educativos abiertos, la UNESCO nos advierte en su último boletín referido a la educación en tiempos de pandemia: “Las interrupciones en el tiempo de instrucción en el aula pueden tener un impacto severo en la capacidad de aprendizaje de un niño. Cuanto más tiempo estén los niños marginados fuera de la escuela, menos probable es que regresen. Los niños de los hogares más pobres ya tienen casi cinco veces más probabilidades de no asistir a la escuela primaria que los de los más ricos. El hecho de no asistir a la escuela también aumenta el riesgo de embarazo adolescente, explotación sexual, matrimonio infantil, violencia y otras amenazas. Además, los cierres prolongados perturban los servicios esenciales de las escuelas, como la inmunización, la alimentación escolar y el apoyo psicosocial y de salud mental, y pueden causar estrés y ansiedad debido a la pérdida de la

interacción con los compañeros y a la alteración de las rutinas. Esos efectos negativos serán considerablemente mayores para los niños más vulnerables, como los que viven en países afectados por conflictos y otras crisis prolongadas, los migrantes, los desplazados forzosos, las minorías, los niños que viven con discapacidades y los niños internados. La reapertura de las escuelas debe ser segura y coherente con la respuesta general de cada país en materia de salud en el marco de COVID-19, y se deben adoptar todas las medidas razonables para proteger a los estudiantes, al personal, a los maestros y a sus familias.” (mayo 2020)

En concordancia con lo expresado anteriormente, ante la urgente necesidad de dar continuidad a la educación, el reinventarse en materia educativa ha sido y seguirá siendo un asunto de primer orden. Cada centro educativo, tiene la solemne responsabilidad de contribuir con la educación de los estudiantes con la mejor calidad posible para paliar o minimizar los efectos no solo del rezago educativo sino los problemas sociales y físicos que esta situación podrá inevitablemente traer sobre muchos.

Llama poderosamente la atención de las palabras emitidas por la jefera del Ministerio de la Educación de Costa Rica sobre el efecto de la pandemia del COVID-19 en cuanto al aumento del estrés en los estudiantes al señalar que:

Los cierres prolongados perturban los servicios esenciales de las escuelas, como la inmunización, la alimentación escolar y el apoyo psicosocial y de salud mental, y pueden causar estrés y ansiedad debido a la pérdida de la interacción con los compañeros y a la alteración de las rutinas. Cruz (2020)

Es natural empatizar con las medidas gubernamentales adoptadas también en el sector salud que afectan directamente a la educación, ya que los contagiados y muertos en esta pandemia se han multiplicado exponencialmente y se debe elegir entre preservar la vida o la continuidad “normal” del proceso educativo. En el mundo económico se prevé

una crisis provocada por la pandemia que no tendrá comparación y obviamente los países más afectados serán aquellos en vía de desarrollo, entre los cuales se encuentra Centroamérica y por ende Costa Rica.

En este contexto, se puede afirmar certeramente que el modelo de enseñanza tradicional se vio forzado a un cambio repentino de la presencialidad hacia un escenario virtual provocado por ese cierre de escuelas, colegios y aún universidades que ha cambiado la vida de toda la población estudiantil y docente trascendiendo hasta los hogares que se han convertido en aulas de clases. Pero ¿qué de aquellos hogares donde la tecnología no es una realidad y donde los recursos económicos de miles de extrema pobreza no permiten la adquisición de dispositivos para continuar con el proceso educativo? Evidentemente, las afecciones en diferentes áreas, irán mucho más allá de lo imaginado, porque las estadísticas según Álvarez, Arias y otros (2020) en Latinoamérica según el BID, menos del 30 % de los estudiantes de secundaria tienen acceso a un computador para realizar las tareas escolares.

Por otra parte, transformar la educación tradicional de un modelo presencial hacia una modalidad virtual, ha sido y sigue siendo un reto más allá de lo imaginado, aunque no estaba en la imaginación de nadie y la pandemia ha obligado a incurrir en un nuevo método de enseñanza acorde al escenario establecido en la realidad del año 2020 y 2021.

El estrés inevitablemente está afectando también a los estudiantes quienes, como seres sociables, extrañan la interacción con sus pares como parte fundamental de su desarrollo y, por ende, ese estrés es trasladado a las “aulas virtuales en casa” donde a través de las plataformas los estudiantes dejan salir su frustración y ansiedad, ya bien, asumiendo conductas rebeldes e inapropiadas o mostrando indiferencia y apatía hacia los deberes escolares.

A nivel país en Costa Rica, actualmente en el 2021 en la educación privada, entre ellas la institución dirigida por la investigadora, ha sido necesario una serie de

intervenciones psicológicas, espirituales y médicas para sacar adelante a docenas de estudiantes que como consecuencia de año y medio de confinamiento por la pandemia, sin poder asistir al centro de estudios ni compartir socialmente con sus compañeros, los estudiantes, tanto a nivel de primaria como en secundaria, han demostrado serios problemas emocionales que van desde una pequeña depresión, caracterizado por un silencio e indiferencia en sus clases virtuales, hasta descubrir estudiantes con serios cuadros clínicos como caída del cabello, anorexia, obesidad y en el peor de los casos declaraciones e intentos de suicidio.

Sumado al escenario descrito anteriormente, es importante también señalar que por la crisis económica que también se vive, son muchos los hogares donde el estudiante, aunque cuente con la tecnología necesaria para recibir sus clases, no siempre o muchas veces no cuenta con el apoyo de sus padres para que le acompañen en el nuevo proceso educativo. Esta situación, debido, ya bien a la pérdida de empleo que obliga a los progenitores a incursionar en diferentes emprendimientos o búsqueda laboral o bien por el desconocimiento que los mismos tienen de las diferentes plataformas virtuales, impide muchas veces la realización efectiva y atractiva de la nueva modalidad educativa para sus hijos.

Todo ello, impacta muchas a veces en el aumento de la deserción escolar y por la situación actual que se vive, más la realidad de la educación a distancia que mantiene el sector público nacional, desafortunadamente impulsan de alguna manera hacia la deserción escolar.

La intervención pronta y eficaz ante estas y otras variadas situaciones, por parte de algunas entidades del MEP y de las casi 500 instituciones de educación privada, ha permitido rescatar la vida de miles de estudiantes y gracias al compromiso de docentes entregados que enseñan con sentido de compromiso se han logrado identificar casos como los descritos y oportunamente brindarles la ayuda pertinente. Sin embargo, cabe llamar la atención a aquellos sectores de la sociedad, donde los niños y jóvenes no reciben regularmente clases presenciales ni virtuales más que una bimodalidad donde

miles de estudiantes escasamente asisten solo una vez por semana o menos a recibir el apoyo del docente. Esto si puede llamarse un “apagón pedagógico” y las consecuencias serán evidentes, por lo cual resulta relevante preguntarse ¿Será que la pandemia cobrará una cuota mucho mayor que el rezago académico y el estrés docente?

1.2. Justificación

La gestión administrativa de toda entidad es la responsable principal de la dirección que sigue la institución y por ende en este estudio, no es la excepción. Por lo tanto, es la competencia principal del director de la institución velar porque los docentes cuenten con un ambiente laboral que potencialice sus habilidades en el desempeño de sus funciones aún, y principalmente en pandemia. La personal directora, le corresponde generar las estrategias que faciliten en los docentes el manejo de las situaciones adversas, en este caso, aquellas situaciones que están generando estrés más allá de lo común y que están afectando directamente el buen desarrollo de sus funciones y por ende están afectando a toda la comunidad educativa. Sin embargo, cabe señalar que, en muchos escenarios de la vida docente, en el desempeño de las funciones directivas no siempre el director mantiene un liderazgo de acercamiento con su personal como para poder visualizar aquellas situaciones que estresan la vida de los docentes. Tal como señala el Octavo Informe de Educación:

Si bien las personas directoras son las más cercanas al cuerpo docente y, en teoría, se encargan de mejorar su labor y velar porque se aplique de manera correcta el currículo en las aulas, esto no siempre ocurre en la práctica. (p. 216)

La institución que participó en el estudio presente, Escuela Autum Miller, de acuerdo a la información brindada por cada uno de ellos, aunque está compuesta por profesionales muy actualizados y altamente calificados, tanto los docentes como el personal administrativo; sin embargo, el profesionalismo no impide que se vean expuestos a diferentes tipos de presiones que desencadenan en ellos, altos niveles de estrés. De acuerdo a los análisis realizados como producto de las entrevistas y los

cuestionarios respondidos por el personal, el panorama de las clases virtuales y presenciales, ha creado un ambiente propicio para el desarrollo del estrés diario en el desempeño de su labor.

Se ha podido observar que algunos de los principales factores detonantes del estrés en la labor docente, que normalmente se han manejado, con la pandemia se han exponenciado debido al estrés mismo que reina en la sociedad y en el mundo debido al COVID-19 y en especial por las diferentes modalidades en las cuales debe impartir sus clases. Padres que en otro tiempo mantenían una actitud tranquila y afable, hoy en día se muestran nerviosos, exigentes y hasta exasperados por las tareas de sus hijos y descargan en los maestros su frustración y angustia ante la situación. Los estudiantes, actores principales del proceso educativo de una y otra manera también se están viendo afectados, ante el estrés de sus progenitores y sobre todo ante un escenario anormal, donde sus clases se han transformado de muchas maneras y formas diferentes que le ha obligado al conocimiento apresurado de muchas destrezas tecnológicas para poder continuar en el proceso educativo.

Ante un panorama tan complicado, en medio de la pandemia del COVID-19, donde el desgaste físico y emocional de docentes y discentes es una realidad, surge la fundamental importancia de la labor realizada desde la gestión educativa para crear estrategias que contribuyan a aminorar u obtener un manejo saludable del estrés en los docentes que se desenvuelven en medio de este convulso ambiente de enseñanza virtual, bimodal o a distancia.

Proveer un ambiente saludable para el desarrollo de las funciones del docente, debería ser contemplado por el gestor educativo como una de sus funciones prioritarias si desea obtener una enseñanza de calidad por sus docentes. Afirmando lo anterior, Garbanzo, (2011) asevera que “el garantizar la dignidad profesional y humana de las profesionales y los profesionales de la educación es agenda prioritaria de las instancias gremiales, indistintamente de la región en que se encuentren”. (p. 98)

Por lo tanto, desde la gestión administrativa, tanto más en el sector privado, por no tener una dependencia tan directa y constante de las entidades superiores, recae en el director la responsabilidad y oportunidad de velar por el bienestar de sus docentes.

La importancia de crear un ambiente laboral óptimo para el desenvolvimiento del acto educativo, contribuye a que el docente no solo realice con mayor eficiencia su obra educativa, sino que contribuirá con la salud física, emocional y profesional del docente. En relación con esto, en una investigación llevada a cabo en Perú Huaita, D. y Luza, F. (2018) concluyeron que “se ha evidenciado que el clima laboral influye en el desempeño de los docentes que laboran en instituciones educativas”. (p. 308)

Es evidente y lógico de pensar que, bajo toda circunstancia, tal como lo menciona la cita anterior, el gestor administrativo debe velar por la creación de un ambiente y clima laboral que contribuya emocional y laboralmente con la función que los docentes desempeñan, y cuánto más en el escenario actual cuando los niveles de estrés son superiores y amerita de que el director cuide la salud emocional y física de sus colaboradores. De aquí la importancia que el director sea un líder integral con alto sentido humano y con acentuadas habilidades blandas que, en medio de esta época de incertidumbre, cuando todo los docentes y administrativos de una institución educativa tienen que verse enfrentados diariamente a situaciones detonantes de estrés, el gestor le corresponde crear e implementar diferentes y creativas maneras de paliar las diferentes necesidades fruto de la pandemia que vive el planeta con el COVID-19.

Por ello, en relación directa con lo expuesto, en el liderazgo existe una máxima que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización o empresa dependerá en gran medida, de la efectividad de sus líderes. Sin embargo, cabe señalar que independientemente de la conceptualización de lo que debe significar el liderazgo, en el área educativa, también se establece la urgente necesidad de formar líderes creativos, inteligentes y visionarios que comprendan la importancia de mantener a su personal altamente motivado y asegurándoles un ambiente, hasta donde más se pueda, con bajos niveles de estrés laboral.

Comprendida desde este punto de vista la gestión administrativa del director, se justifica la propuesta que como fruto de esta investigación se presentará para contribuir a mejorar aquellos aspectos que, en mayor o menor escala, se han convertido en detonantes de estrés entre los docentes de la institución participante en esta investigación

1.3 Objetivos de la estrategia

1.3.1 Objetivo General

1. Proveer a la administración un plan concreto, medible y ejecutable que contenga estrategias que les permita el abordaje del estrés laboral de los docentes y administrativos de la Escuela “Autum Miller”.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Desarrollar un mayor nivel de conciencia en la administración en relación con los beneficios de tener un plan para la contención del estrés laboral, no solo en momentos de pandemia, sino en forma permanente de manera que se logre un mejor clima organizacional que contribuya a la calidad laboral de todo el personal.
2. Determinar los factores generadores de estrés en el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller, producto de la pandemia del COVID-19, que son atendidos desde la gestión administrativa en el año escolar 2021.
3. Sugerir diferentes estrategias para el abordaje del estrés, conforme a los factores identificados como generadores de estrés en la institución.

1.4 Contextualización institucional del objeto de estudio.

La presente investigación se realizó en la Escuela Autum Miller, la cual está ubicada en la Ceiba de Alajuela a 500 metros sur de los Tribunales de Justicia. Está situada dentro del campus de la UNADECA, (Universidad Adventista de Centro América) y es reconocida por el gobierno de Costa Rica según el acuerdo N°51-71 desde el año 1972. Actualmente tiene 49 años de establecida. Ambas instituciones pertenecen al Sistema Educativo Adventista Mundial. La población estudiantil de la Autum Miller proviene de sus alrededores bañando toda la provincia de Alajuela y la mayoría de sus estudiantes provienen de hogares de un nivel medio y medio alto, aunque también tienen un programa especial de becas y responsabilidad social, para estudiantes de escasos recursos.

Se eligió esta institución por ser una de las primeras instituciones de educación primaria privadas fundadas en la provincia de Alajuela, desde 1972, la cual desde sus inicios ha sido reconocida por la calidad de su enseñanza, especialmente en la clase media y alta de la provincia lo cual ha sido un elemento que impone en los docentes la realización de una labor con altos niveles de calidad, e influye en los niveles de estrés a los cuales se ven expuestos, tanto los docentes como el personal administrativo. Esta institución es acreditada por la Dirección de Educación Privada del Ministerio de Educación pública y también por la Agencia Acreditadora Adventista y en ambas acreditaciones, ha sobresalido en su calificación obtenida.

La Escuela Autum Miller ofrece en su oferta educativa una educación bilingüe desde el pre kínder hasta el sexto grado. Tiene un personal compuesto por 38 funcionarios de los cuales, 27 son docentes, 20 son mujeres y 7 hombres; 6 administrativos y 5 de apoyo. Tiene un departamento de Psicología, Consejería y Capellanía al servicio de los estudiantes y padres de familia.

Sus docentes todos son graduados en la especialidad de educación, con bachillerato, licenciaturas y dos con maestría. La Institución cuenta con una población estudiantil compuesta por 310 estudiantes: Seis estudiantes en kínder, 30 en preparatoria y 274 en I y II ciclo de primaria. La modalidad de enseñanza de la Escuela Autum Miller es diurna y enseña haciendo uso del Modelo Pedagógico Constructivista y por competencias, mediante metodologías activas del pensamiento.

La institución durante los últimos años, previos a la pandemia, había mantenido una matrícula ascendente año tras año; sin embargo, el año 2021 fue sacudida fuertemente por la crisis financiera producto de la pandemia del COVID-19 sufriendo una pérdida de 75 estudiantes. En el año 2020 la institución contaba con 33 funcionarios entre docentes y administrativos; sin embargo, la Escuela Autum Miller como institución privada, se vio afectada en cuanto a su matrícula, lo que obligó para el 2021 a realizar una forzada disminución de 7 empleados, reduciéndose a 22 docentes y 6 administrativos

1.5 Fundamentación teórica de la propuesta.

La propuesta que a continuación se presenta, tiene como base, los fundamentos teóricos planteados para lograr una mejor comprensión del objeto de estudio y los principales hallazgos encontrados en esta investigación y el análisis e interpretación realizada de cada uno de ellos.

Al analizar los diferentes focos donde se origina el estrés en la vida laboral del docente y demás funcionarios de la institución, objeto de estudio, se contempla la importancia de que la directora de la institución en primera instancia, conozca los diferentes escenarios que generan estrés en el día a día y que a la vez identifique aquellos que tienen relación directa con su gestión para poder operar un cambio que contribuya a la disminución del estrés laboral. También resulta de relevancia manifestar disposición a implementar las diferentes estrategias sugeridas para crear un mejor ambiente laboral que motive a todos los funcionarios.

A continuación, se presenta brevemente, como antesala al desarrollo de la propuesta de intervención, elementos fundamentales tal como lo son, la educación, la administración, la gestión de la educación, el estrés y calidad de vida laboral.

1.5.1 Educación

La educación se ha definido de muchas maneras a lo largo de la historia y en dependencia directa con la situación que se vive en la sociedad, asume una complejidad por la importancia y lo que ésta significa como propiciatoria de cambios y transformaciones. En el escenario actual que el planeta vive, en medio de la pandemia del COVID-19, son muchos los debates existentes en cuanto a la importancia muy especial y particular que la educación tiene.

Actualmente son diversos los puntos de vista sobre la educación y su definición actual, donde las diferentes modalidades que la educación se ha visto forzada a asumir, generan grandes discusiones sobre el tema. Sobre el tema, Escalante (2021) en el libro de Rama afirma que:

Muchas voces abogan hoy por no regresar al tipo de modelo educativo que practicábamos antes de la pandemia, y enfatizan la necesidad de aprovechar esta coyuntura como propicia para iniciar cambios que, desde tiempo atrás, se vislumbraban como necesarios... Más aún, muchos estudiosos de la educación interceden porque sea la tecnología el eje constructor de la nueva pedagogía y la didáctica. (p.9)

Hace tan solo, unos pocos años atrás, la educación no se visualizaba en el escenario de la virtualidad o educación híbrida, sin embargo, hoy se ha obligado a doblar el pensamiento hacia una educación que trasciende a la presencialidad, en los diferentes niveles y contexto, lo cual ha cambiado las formas de enseñar, ahora en un contexto variado y complejo. Muchos de los cambios que se percibían para el futuro, hoy el futuro se nos ha venido encima, obligando a apresurar la adquisición de las

habilidades tecnológicas para sobrevivir al proceso educativo y se percibe a la tecnología “como el eje constructor de la nueva pedagogía y la didáctica”.

Sin embargo, también es importante resaltar que por otro lado existen una buena y significativa parte que plantean lo opuesto a favor más bien de la educación híbrida donde se percibe la educación como una mezcla o combinación entre la educación virtual y la educación presencial. (Ídem)

Dichos cambios inesperados y veloces han sumergido el ámbito educativo en una situación de incertidumbre, por todos los cambios que esto implica y por las afectaciones al buen funcionamiento de los procesos educativos y sobre todo a los alcances que la educación debe tener. Por otro lado, otro elemento muy discutido es la calidad que se ve sacrificada en muchos escenarios donde la tecnología no es factible, afectando directamente la calidad educativa en algunos modelos como la educación a distancia donde el acercamiento del docente con su estudiante es apenas perceptible.

El personal docente por su parte se enfrenta inestable e inseguro ante la modalidad de la educación actual que exige de él pronta e irresoluta capacidad para impartir sus clases con todo el conocimiento tecnológico y la calidad que los estudiantes merecen. Enfrentado en forma positiva y visionaria, se puede percibir el ambiente actual como una tremenda oportunidad donde el docente cuenta con un sinnúmero de herramientas a su disposición para hacer de su clase un aprendizaje más dinámico, actualizado y pertinente.

Aunque el escenario es complejo también para estudiantes y padres de familia, creándoles a toda la comunidad educativa altos niveles de estrés, también resulta pertinente el avance tecnológico que la situación pandémica nos ha obligado a adquirir, que de otra manera hubiera llevado muchos años el poder adquirirla.

Es evidente que el concepto de educación ha cambiado, el ambiente laboral, la oferta educativa y sobre todo el perfil del docente y el perfil del estudiante han generado

grandes posibilidades para crear un ciudadano con mayores capacidades y habilidades para hacerle frente al presente y futuro mejor preparado para los desafíos que deberá enfrentar. El futuro se ha adelantado y el desafío se debe enfrentar con entereza y actitud positiva, porque la pandemia ha impulsado nuevos y diferentes procesos educativos, porque “el modelo de educación presencial ha estado en el centro de los debates educativos generando tensiones debido a la escasa incorporación de tecnologías de comunicación e información”. Rama (2021)

1.5.2 Administración

La administración de la educación desempeña un papel fundamental en la eficiencia del proceso educativo en todos los tiempos y bajo cualquier circunstancia adversa que se presente en la sociedad. Hoy, a medida que la pandemia del COVID-19 avanza, resulta preponderante el papel del administrador educativo para poder atender las necesidades educativa de los estudiantes en los diferentes niveles. Hoy más que nunca la demanda hacia la permanencia de la educación en las diferentes modalidades acorde a la situación presente, exige que el líder educativo se reinvente día con día para asegurar la accesibilidad y calidad a toda la población estudiantil y “es esencial atender las necesidades educativas de los niños y jóvenes durante la crisis”. (Reimers y Schleicher, (2020, p. 5)

Durante esta crisis, el liderazgo del gestor educativo ha tomado un papel preponderante que ha demandado de mucha creatividad, fortaleza y empatía para poder ser asertivo en las decisiones constantes que debe tomar. Creatividad para reinventarse en las diferentes modalidades que se ha demandado, donde en pocos días, especialmente la educación privada, pasó la educación presencial a la virtualidad, capacitando en menos de una semana, a todo el personal junto con la adquisición de plataformas para darle continuidad al proceso educativo. Fortaleza para no sucumbir ante el cansancio de horas interminables de capacitaciones y atender un sinnúmero de situaciones producto de las modalidades virtuales. Empatía para comprender al padre de familia que como fruto de la pandemia se siente frustrado por recortes salariales, despidos o situaciones de salud y enfermedad, empatía para liderar a su equipo ante el

cansancio de la nueva metodología y dinámica que ha doblado las horas de trabajo en la mayoría de los docentes y especialmente en aquellos que no son nativos tecnológicos.

Las múltiples demandas de la situación educativa actual, han obligado al administrador educativo a sacar lo mejor de sí, para liderar con efectividad en un mundo convulso donde la calidad de la educación debe continuar dando una respuesta efectiva a las exigencias del momento actual. Como menciona Reimers y Schleicher, (2020)

Es imperativo, que los líderes educativos tomen medidas inmediatas para desarrollar e implementar estrategias que mitiguen el impacto educativo de la pandemia. Creemos que la cooperación puede ayudar a los líderes educativos a diseñar respuestas educativas efectivas, y que la primera y más simple forma de cooperación es intercambiar conocimiento sobre lo que las escuelas, comunidades y países están haciendo actualmente para proteger las oportunidades educativas durante la pandemia. (p. 6)

Tomar medidas inmediatas y no tardías ni mucho menos erráticas, para poder continuar desarrollando el proceso educativo a través de nuevas e innovadoras estrategias que de una u otra manera contribuyan a que el proceso educativo mantenga su continuidad en medio de la pandemia producida por el COVID-19

1.5.3 Gestión de la educación.

La gestión administrativa de la educación en tiempo actuales bajo el foco y mirada de los diferentes sectores educativos ante la nueva normalidad educativa, emerge como una urgente necesidad la importancia de un abordaje que permita mantener la calidad en la educación y la accesibilidad de los estudiantes abordando eficientemente los nuevos escenarios educativos. Ciertamente se podría afirmar que la visión del futuro de la educación, está en el presente y se necesita gestionar la educación con claridad de pensamiento para preparar los diferentes escenarios educativos conforme lo demanda la emergencia actual.

Ya desde años atrás, la sociedad ha demandado que la gestión educativa opere cambios radicales en los diferentes procesos de enseñanza aprendizaje conforme a los avances en todas las demás áreas del saber. Es triste observar que todo cambia, toda mejora, evoluciona y se transforma, sin embargo, en educación muchos son los procesos que mantienen anclada la educación obsoleta, gritando que se requieren cambios conforme al nuevo contexto social, avance tecnológico y la formación del nuevo individuo que la sociedad demanda.

La emergencia producto del COVID-19, ha evidenciado que la educación requería renovarse, y la situación actual, bien interpretada, se presenta para el gestor educativo como la gran oportunidad para renovar metodologías y didácticas de mano de la tecnología abriendo las ventanas de la investigación sin barreras donde el estudiante y el docente, se sumerjan en un mundo sin límites y barreras para obtener una educación de mayor calidad, creando investigadores y ampliando los niveles del conocimiento. Hernández (2020) señala que:

La educación con esta pandemia se ha visto retada a adentrarse de una manera drástica al uso máximo de las TIC'S (Tecnologías de la Información y la Comunicación), maestros y alumnos que hasta el inicio de este año no habían podido adaptarse a la metodología de estudios virtuales se han visto en la necesidad de formarse en este ámbito para poder cumplir con su labor como profesional o como estudiante en sus respectivos casos. (p. 2)

Es aquí donde la gestión educativa, educando en medio de la crisis en el escenario de la pandemia, de devela una oportunidad sin límites para llevar el proceso educativo hacia mejores horizontes del saber donde docente y discente crecen de mano con los medios tecnológicos hacia cambios significativos y trascendentes.

1.5.4 Estrés y calidad de vida laboral.

El estudio en cuanto al estrés en general ha sido objeto de investigación a nivel mundial y en todas las décadas de la existencia humana, siendo uno de los factores más

comunes en los diferentes ámbitos laborales y que mayores afecciones causan a la salud y hoy, más que nunca, en medio de la pandemia del COVID-19, se vuelve preponderante la importancia de inferir en los factores que incrementan los niveles de estrés y cómo estos afectan la salud del individuo y también el rendimiento laboral en las diferentes organizaciones. El estrés es definido tomando como base, la respuesta que tiene el cuerpo humano cuando se ve expuesto a elementos estresores que lo desequilibran emocionalmente, lo cual causa reacciones físicas, psicológicas y comportamentales. Silva, (2021, p. 67)

El estrés en la vida diaria de cualquier funcionario, irrefutablemente afectará su rendimiento y también la calidad de su vida personal, por lo cual resulta pertinente que, si se habla de calidad de vida laboral, se hable de las estrategias para conllevar de manera más efectiva el estrés producido en el desempeño laboral, que se genera ante la incapacidad de responder efectivamente generando un desequilibrio en todas las facetas de la vida del trabajador. En resumen, se podría señalar que las definiciones relacionadas con el estrés giran en derredor a la incapacidad que experimenta el ser humano ante las presiones del exterior.

En relación propiamente con el término “estrés laboral” no hay una definición conceptualizada que encierre lo que esto significa, aunque si existen diferentes modelos (Siegrist (1996), Karasek (1979) que tratado de fundamentar el concepto general del estrés laboral. Cabe señalar que una buena parte del estrés laboral, está íntimamente relacionado con la ausencia de un clima laboral que contribuya positivamente al desempeño diario de su labor. He aquí la importancia que el administrativo sea un líder que tenga sincero interés en la calidad de vida de sus compañeros de trabajo. Cuanto más, en el presente ambiente pandémico, se requiere que el gestor educativo sea empático con los docentes en su labor estresora actual. En todo sistema educativo, es responsabilidad el garantizar para todo docente las condiciones labores óptimas que contribuyan a la buena salud física y emocional del docente y demás personal que labora en la institución.

En el momento actual, ante un proceso de enseñanza completamente amorfo y disruptivo que requiere constantes actualizaciones tecnológicas, el lidiar diariamente con padres cargados de estrés y estudiantes que no soportan más la virtualidad, se requiere con sentido de urgencia que el director de cada institución tenga como punto prioritario de agenda el enriquecimiento constante del clima laboral.

1.5.5 Calidad de vida laboral.

Cuando se habla de vida laboral, más en el contexto actual de la pandemia del COVID-19, se está hablando de la importancia de crear e innovar en estrategias constantes que hagan la vida del docente más plácida y relajante. La calidad de vida laboral es un sentimiento que experimenta el trabajador, relacionado con satisfacción, alegría y sentido de bienestar en relación con el trabajo que desempeña y el entorno donde lo realiza. Incluye las relaciones sociales y laborales que tiene con sus superiores, compañeros y en el caso particular de la educación; la relación que tiene con sus estudiantes y padres de familia.

En el ambiente actual, los constantes cambios de escenario para impartir clases, las nuevas tecnologías, los constantes cambios de horarios, el sentido de sofocación por el uso permanente de los “cubre bocas”, y todas las reglas de cuidados sanitarios y vigilar en forma constante a los estudiantes para que respeten todos los protocolos, más el temor constante de contagiarse, carga en sobremanera la calidad de vida laboral del docente actual en el año 2021. Por lo tanto, es imperativo que el entorno laboral sea permeado de momentos alegres, actividades agradables que paleen el estrés que se vive en el ambiente. Para González, Peiró y Bravo (1996) desde ese entonces se definió la calidad de vida laboral de la siguiente manera:

El concepto de calidad de vida laboral, en su acepción más amplia, abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera y relaciones humanas, que pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laborales. (p. 161)

Es evidente que la vida laboral es afectada positiva o negativamente por todos los factores que la rodean, por lo cual es importante que el gestor educativo vele porque los docentes y demás funcionarios reciban los beneficios que les corresponden, tomarlos en cuenta, hasta donde se pueda, en la confección de los horarios, mejorar los salarios cada año y mantener y propiciar las buenas relaciones humanas entre todos los compañeros.

Los elementos anteriormente señalados, en la actualidad en medio de la pandemia, resultan un verdadero caos administrativo, debido a que los horarios por las regulaciones gubernamentales, constantemente sufren cambios, en extensión de tiempo, en días regulares de clases e incluso en modalidad, ya bien bimodal, presencial, virtual, o a distancia, lo cual altera tanto a estudiantes como a padres de familia y obviamente también al docente. En relación a mantener buenos salarios, lamentablemente en muchas instituciones educativas en estos dos años, 2020 y 2021, se han visto forzados a prescindir de algunos empleados, recargando a otros por la disminución de estudiantes. En otros escenarios, en la mayoría de las instituciones la crisis financiera ha impedido que se realicen alzas salariales significativas, lo cual afecta la vida económica del docente.

Por lo tanto, el gestor educativo debe velar en tiempo de crisis al menos de mantener y fomentar las buenas relaciones entre los compañeros y realizar constantes actividades sociales que contribuyan a fomentar mejores condiciones para su salud emocional. Otro elemento en medio de pandemia que el gestor educativo debe hacer, es velar por el cuidado de la salud de los funcionarios procurando las mejores condiciones higiénicas y el mejor ambiente, para paliar un poco la incomodidad del equipo de protección obligatorio y la constante ansiedad por el temor de contagiarse.

1.6 Introducción a la propuesta

Con el propósito de que esta investigación resulte de beneficio práctico para la institución en la cual se realizó el estudio y para que sea coadyuvante con los objetivos

propuestos en esta investigación y cumpla con los requisitos para ser sometida ante la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación, para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa, de la Universidad de Costa Rica; una vez realizados los análisis respectivos de los hallazgos encontrados en la investigación, nace la siguiente propuesta para contribuir a la solución de la problemática encontrada.

Es importante iniciar haciendo una relación directa entre los objetivos que fueron planteados a lograr durante el desarrollo de la investigación, y los factores identificados como fruto de la investigación como precursores de estrés.

Seguidamente, se analizarán los resultados fundamentales, desprendidos de la investigación que son considerados por los docentes como generadores de estrés laboral, los cuales constantemente no son percibidos por la dirección como factores detonantes del estrés docente.

1.7 Desarrollo de la propuesta de intervención.

Una vez identificados los factores se procede a continuación a desarrollar las cuatro etapas que contendrán la propuesta, donde todo el personal se involucrará indirectamente, y la dirección, tendrán una parte protagónica, donde se espera que se operen cambios y mejoras que fortalecerán las estrategias para mejorar el ambiente laboral que, según lo manifestados por los docentes, les generan estrés en forma constante. Con las nuevas estrategias se esperaría que las nuevas condiciones labores contribuyan positivamente en la percepción de los funcionarios y sobre todo en la salud emocional y física de ellos. Los hallazgos obtenidos en esta investigación serán el eje central para la formulación de la propuesta que se sugerirá se implemente en la Autum Miller a partir de enero del 2022 para fortalecer el mejoramiento del ambiente laboral.

El gestor educativo del centro educativo, desempeñará una función fundamental que surja del convencimiento propio y de los directores académicos en cuanto a los

cambios que se deben operar. Los docentes también desempeñarán un rol muy importante al adoptar un espíritu de equipo, anuentes a colaborar en los cambios que se propicien. Cambios significativos que nacen de ese espíritu de concienciación de que las cosas pueden mejorar, que se cuenta con un excelente personal que podría rendir mucho más eficientemente si se trabajara en algunas mejoras institucionales.

En segundo lugar, se presentan las estrategias propuestas para identificar los cambios y mejoras que se deben operar en aquellos elementos identificados en la investigación que generan estrés contantemente, tanto del ejercicio mismo de la profesión, pero especialmente de aquellos factores institucionales que generan estrés permanentemente. Obviamente se abordarán los factores que en la virtualidad propiciaron altos niveles de estrés, en el marco de cómo actuar ante situaciones fuertes como los vividos en la pandemia y las estrategias administrativas que desde su gestión deben propiciarse para motivar hacia una salud mental y laboral más real y objetiva en el contexto docente, indicando en las estrategias los responsables directos e indirectos de la ejecución en cada iniciativa propuesta.

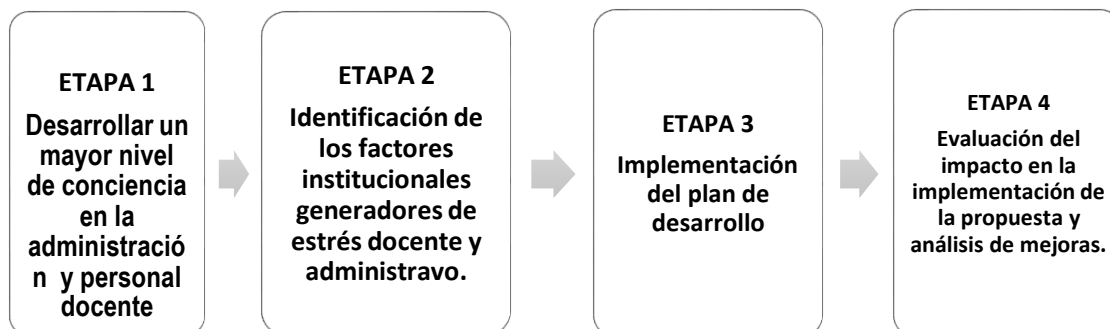
La propuesta a desarrollar se propone pueda ejecutarse en una ruta que llevaría una acción constante de un año lectivo compuesto por diez meses, iniciando febrero y terminando en noviembre con evaluaciones trimestrales para realizar mejoras y cambios que la hagan más ejecutable conforme al ambiente que ofrezca el año 2022.

1.7.1 Plan de desarrollo: Una propuesta para la Calidad de Vida laboral a través de la disminución del estrés laboral.

La propuesta que se plantea a continuación tiene como propósito llevar a los docentes y demás funcionarios de la Escuela Autum Miller a lograr como equipo una mejora medible en la Calidad de Vida laboral de la institución a través de las siguientes cuatro etapas:

Figura 21

Etapas de la propuesta para la Calidad de Vida laboral a través de la disminución del estrés laboral.



Nota: Elaboración propia, Gamboa 2021.

Las cuatro etapas de la presente propuesta tienen tiempo de implementación diferenciado de acuerdo al nivel de complejidad de cada una de ellas tal como se presenta a continuación:

- a) Etapa 1: Presentación de la propuesta: Febrero.
- b) Etapa 2: Identificación de los factores: Marzo
- c) Etapa 3. Implementación de la propuesta: Marzo a octubre
- d) Etapa 4: Evaluación de la propuesta: Noviembre

1.7.2 Primera etapa: Presentación de la propuesta basada en los hallazgos realizados en el diagnóstico resultado de la participación de los docentes y administrativos del centro educativo.

Una vez conocidos los resultados de la investigación por parte de la directora de la institución y conversado ampliamente sobre los hallazgos, se da a conocer a la misma la propuesta que se recomienda que pueda ser implementada desde su gestión. Se aceptaron y discutieron los elementos que componen la propuesta, razonando cada uno de los elementos estresores para el personal docente y administrativo. Se propone a la dirección que se realice una actividad especial para todo el personal, en lo posible fuera de la institución para tener un conversatorio sobre su salud mental y emocional al pasar

por el estrés del año lectivo 2021 durante la pandemia del COVID-19 y los principales factores que les ocasionaron estrés. Se discutirá en grupo, divididos los docentes por ciclo donde enseñan y un grupo administrativo. Seguidamente se reunirán en general para que un miembro de cada grupo exponga ante todos mientras la secretaria de la institución tomará notas para discutir en la próxima reunión. Usarán la siguiente guía:

MI SALUD MENTAL Y EMOCIONAL DURANTE LA PANDEMIA: “Así me siento”

AREA EMOCIONAL	AREA FISICA

Conforme al objetivo propuesto para **determinar los factores instituciones asociados al estrés laboral en el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller durante la pandemia del COVID-19 en el año 2021**, se encontró que el estrés de los funcionarios de la institución, se encuentran sectorizados en los siguientes cuatro factores:

- a) Factores propios en el desempeño de sus funciones como docente o administrativo.
- b) Factores directamente relacionados con la virtualidad fruto de la pandemia.
- c) Factores inherentes a la dinámica organizacional.
- d) Factores desarrollados desde la gestión directiva del centro.

Seguidamente se determinan las acciones sugeridas a implementar desde la gestión administrativa, que contribuyan a revertir los escenarios propiciadores de estrés, los cuales fueron identificados en la investigación y se señalan a continuación:

Tabla 10

Acciones sugeridas a implementar desde la gestión administrativa.

<ul style="list-style-type: none"> • Organización asertiva de las actividades escolares, especialmente en medio de la pandemia del COVID-19. 	<ul style="list-style-type: none"> • b) Creación de un plan de reconocimiento laboral e incentivos que valoren la labor que desempeñan los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimiento de la cultura organizacional que favorezca el clima laboral.
---	---	--

Nota: Elaboración propia: Gamboa, 2021.

1.8 Plan para el desarrollo de la Propuesta de intervención.

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación, se determinaron los siguientes tres factores como los principales factores detonantes de estrés en los docentes y personal administrativo del AM clasificados en tres áreas: Factores productos del desempeño de su función, Factores relacionados con la virtualidad fruto de la pandemia del COVID-19 y Factores inherentes a la dinámica organizacional y directiva. A continuación, se detallan:

a) Factores productos del desempeño de su función.

- Cambios en la metodología de la enseñanza
- Estudiantes y padres con poco sentido de compromiso.

b) Factores relacionados con la virtualidad fruto de la pandemia del COVID-19.

- Clases virtuales y presenciales.
- Emociones fuertes por enfermedad, muerte o problemas financieros.

c) Factores inherentes a la dinámica organizacional y directiva.

- Falta de un sistema de motivación y reconocimiento
- Constantes reuniones y capacitaciones dentro y fuera del horario laboral

1.8.1 Desarrollo de la Propuesta.

1.8.2 Primera etapa del Plan de Desarrollo: Concienciación. Resulta fundamental iniciar esta propuesta de intervención realizando un proceso de concienciación en la Directora del Centro educativo Autum Miller, acerca de los resultados obtenidos en la investigación y cuáles son los principales factores generadores de estrés en los docentes y cómo les afectan a los docentes en su desarrollo laboral y se extiende a sus vidas personales.

Para ello, se tendrá una reunión informativa con la directora para mostrarle detalladamente los resultados obtenidos de la información emitida por los docentes y otros administradores. Los resultados le serán mostrados en gráficas con datos porcentuales en cada uno de las tres áreas en que se clasificaron y los elementos que componen cada una de ellas.

Seguidamente de expuesto los resultados, se procederá a responder las inquietudes que se presenten sobre los factores identificados como propiciadores del estrés docente. Obviamente en todo momento se mantendrá el anonimato en la información recibida para evitar señalamientos o etiquetas hacia el personal docente y administrativo que participó en la investigación. Se continuará con la presentación de la Propuesta de Intervención para ayudar a manejar de manera saludable los elementos detonantes de estrés y lograr un mejor ambiente laboral para todo el personal docente y también en beneficio de toda la comunidad educativa.

1.8.3 Segunda etapa del plan de Desarrollo: Implementación del plan de desarrollo con estrategias propuestas para cada uno de los cuatro factores generadores de estrés.

Factores identificados como precursores de estrés docente:

- a) Resulta importante destacar que los docentes se ven afectados por asuntos intrínsecos al desempeño de su función, compuesto tanto por factores dentro como fuera del aula, siendo que muchas de sus funciones deben ser terminadas en sus hogares.

- b) En segundo lugar, el estrés relacionado con la virtualidad con el nuevo escenario de la bimodalidad como fruto de la pandemia del COVID-19 ha incrementado los niveles de estrés docente, aumentándose las exigencias que ya en si ha demandado la globalización en el siglo actual. El aumento de los recursos tecnológicos de la información y aplicados como un componente fundamental para la prosecución del proceso educativo actual, ha repercutido en importantes mejoras académicas y los medios y didáctica en la enseñanza que ejecuta el docente, lo cual ha sido positivo y necesario, sin embargo, también es importante resaltar, que el proceso de enseñanza virtual en sí mismo, también ha exponenciado los niveles de estrés docente, ya bien por la fundamental necesidad de adquirir los conocimientos tecnológicos como por la diversidad de elementos que entran en el escenario de la educación virtual.

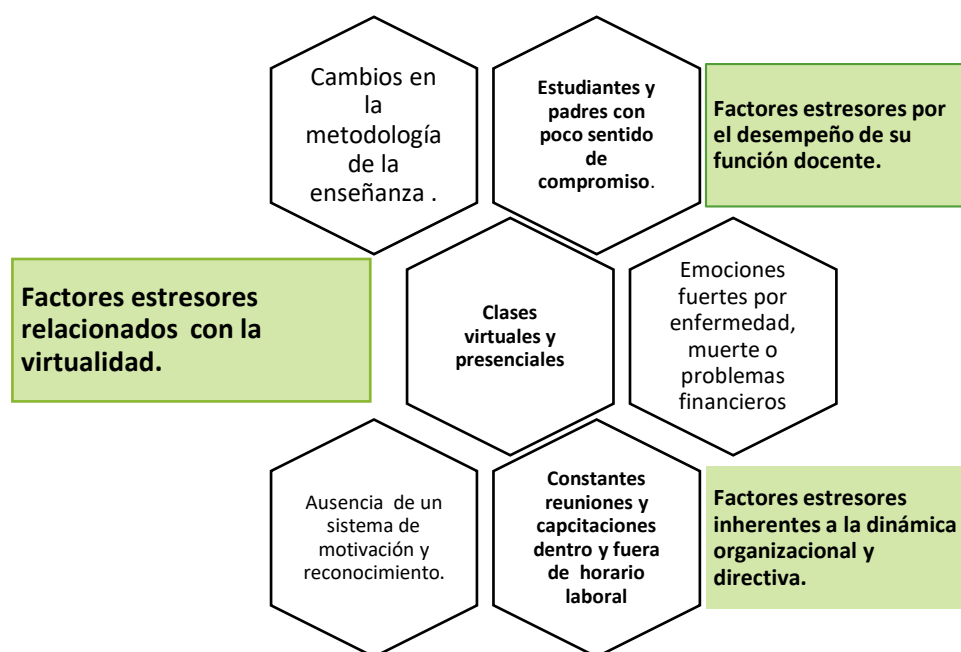
- c) En tercer lugar, es importante que al identificar como precursor de estrés los factores inherentes a la dinámica organizacional y directiva, afloran como elementos que en forma permanente y de manera continua originan estrés al docente, por las constantes exigencias que el docente debe atender de la dirección académica y dirección general de la institución que demanda la calidad correspondiente. Cabe hacer mención que muchos estudios realizados sobre el tema, han concluido que el docente también se ve sometido al estrés por la presión directa e indirecta que ejercen las autoridades de la institución educativa por obtener el logro de sus metas académicas las cuales son supervisadas muy de cerca por las entidades gubernamentales o bien autoridades de las instituciones privadas. Estos conjuntos de presiones caen sobre el docente quien debe cumplir

responsablemente con sus funciones y responsabilidades académicas diarias en el salón de clases. Donayre (2016, p. 11)

A continuación, se presenta una figura que contiene las tres áreas mencionadas y en cada una de estas, los dos factores más importantes que los componen.

Figura 22

Identificación de los principales factores institucionales, asociados con el estrés en la Escuela “Autum Miller”.



Nota: Elaboración propia, Gamboa 2021.

Una vez identificados estos tres factores como los principales propiciadores del estrés docente en la Escuela Autum Miller durante la pandemia del COVID-19 en el año 2021 se trabajará con estrategias en cada uno de los tres factores, que contribuyan a crear un clima laboral más saludable.

Correlación con el primer objetivo: Establecer los factores generadores de estrés en el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller, producto de

la pandemia del COVID-19, que son atendidos desde la gestión administrativa en el año escolar 2021.

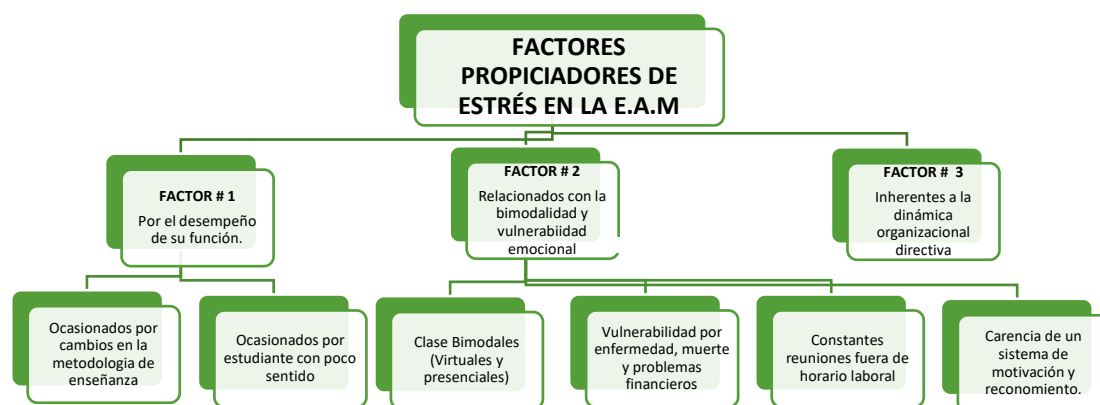
Tomando en cuenta, el análisis de este primer objetivo en relación con los factores que generan estrés en el personal de la institución como producto de la pandemia y que estuvieran siendo atendidos o no desde la gestión administrativa se detallan los factores generadores de estrés en el personal docente y administrativo de la Escuela Autum Miller como consecuencia de la pandemia del COVID-19 clasificados posteriormente en los tres factores mencionados.

1.8.4. Tercera parte del Plan de desarrollo. Implementación de la propuesta de intervención.

A continuación, se presenta una propuesta de intervención con estrategias propias para cada uno de los cuatro factores enumerados que generan niveles considerables de estrés, los cuales son: factores propios en el desempeño de sus funciones como docente o administrativo, factores directamente relacionados con la virtualidad fruto de la pandemia, factores inherentes a la dinámica organizacional y factores desarrollados desde la gestión directiva del centro. Con el propósito de tener una mayor comprensión se presenta la siguiente figura:

Figura 23

Factores propiciadores de Estrés en la Escuela Autum Miller



Nota: *Elaboración propia, Gamboa, 2021.*

Con el propósito de que las estrategias sugeridas para cada uno de los dos aspectos detonantes en los tres factores, puedan ser bien comprendidos, a continuación, se presenta la propuesta, organizada en una la siguiente tabla 12.

Tabla 11

Factores, detonantes de estrés y su respectiva estrategia de intervención

	FACTOR 1 Por el desempeño de su función.	FACTOR 2 Relacionados con la bimodalidad y vulnerabilidad emocional.	FACTOR 3 Inherentes a la dinámica organizacional directiva.
Aspecto 1 detonante	Ocasionados por cambios en la metodología de enseñanza:	Clase Bimodales (Virtuales y presenciales)	Constantes reuniones fuera de horario laboral

Estrategia	Creación del DAD, Departamento de Apoyos educativos	Desaceleración Paulatina y capacitación tecnológica	PPP: Pausas pedagógicas programadas
Aspecto 2	Ocasionados por estudiantes y padres con poco sentido de compromiso.	Vulnerabilidad por enfermedad, muerte y problemas financieros.	Carencia de un sistema de motivación y reconocimiento
Estrategia	Creación del CPC: Club de Padres Comprometidos	Apoyo psicológico y Espiritual.	Creación del Programa: "Soy valioso"

Nota: Elaboración propia basada en la propuesta de intervención sugerida. Gamboa, 2021

Factor # 1: Factores estresantes por el desempeño en su función docente.

- a) Cambios en la metodología de enseñanza.
- b) Estudiantes y padres con poco sentido de compromiso.

Los factores mencionados por los docentes como propiciadores de estrés laboral, se desprenden del desarrollo inherente de sus funciones como docente y están enfocados en los dos aspectos anteriores.

El mundo evidentemente ha cambiado más aceleradamente debido a la pandemia del COVID-19, y en una manera drástica en el campo educativo, lo cual ha demandado que los docentes y administrativos se hayan confrontado con escenarios que les obligó a crear metodologías y didácticas diferentes e innovadoras ante escenarios diferentes e innovadores. Todo ello ha generado que el estrés se aumente en la dinámica docente, por los abruptos cambios a los cuales se han sometido, por lo cual se sugiere las siguientes estrategias como medios paliativos para luchar con el estrés diario.

- a) Estrés generado por los "Cambios en la metodología de la enseñanza".

Estrategia sugerida: Creación de un Departamento de Acompañamiento Docente. (DAD).

Este departamento tendrá como propósito que el docente cuente con el acompañamiento y asesoría pedagógica que contribuya a enriquecer su labor, proveyéndole las instrucciones y capacitaciones personalizadas según las inquietudes, problemáticas y carencias que encuentre en su desempeño laboral, como producto de las nuevas metodologías implementadas tanto en un ambiente de pandemia como en un ambiente regular que exigen cambios constantes.

En este departamento se contará con un profesional en el área docente con conocimiento tecnológico, metodológico y pedagógico, quien atenderá en horario regular igual que el horario de los docentes. El docente podrá solicitar apoyo durante un periodo de clase una vez a la semana, o bien dos veces al mes, en dependencia de la urgencia de su consulta, previamente agendada con la coordinadora académica de la institución quien, lo organizará en el periodo que el docente tenga libre y si no tuviera ninguna hora libre, como parte del apoyo administrativo para el manejo asertivo del estrés, se le buscará quien le puedan sustituir o cubrir su clase mientras recibe la capacitación pertinente.

Proveer un ambiente saludable para el desarrollo de las funciones del docente, debería ser contemplado por el gestor educativo como una de sus funciones prioritarias si desea obtener una enseñanza de calidad por sus docentes. Afirmando lo anterior, Garbanzo, (2011) asevera que “el garantizar la dignidad profesional y humana de las profesionales y los profesionales de la educación es agenda prioritaria de las instancias gremiales, indistintamente de la región en que se encuentren”. (p. 98) Por lo tanto, se espera contar con todo el apoyo de parte del gestor educativo para que el docente cuente con el tiempo oportuno cada semana que lo necesite y así poder recibir el apoyo correspondiente.

El docente que necesita de la ayuda del DAD, llenará previamente una ficha que la cual contendrá, la fecha en la que está solicitando el apoyo del DAD, el día en que conforme a su horario tiene un periodo libre y el asunto a tratar expuesto brevemente, pero en forma específica.

El asunto a tratar en el cual necesitará el acompañamiento, tutoría o capacitación debe definirse claramente al llenar la ficha para la cita, esto con el propósito de que el encargado del DAD pueda prepararse y aprovechar el periodo de 50 minutos que contará para apoyar al docente y aclararle las inquietudes que este tenga.

Beneficios otorgados por el D.A.D:

- Aclarar dudas metodológicas que permitan al docente ser más asertivo en el desempeño de sus clases.
- Recibir el adiestramiento tecnológico en aquellos aspectos que el docente no ha logrado comprender plenamente.
- Aprender nuevas técnicas o el manejo de nuevas plataformas digitales que le permitan enriquecer sus clases virtuales.

b) Estrés generado por “Estudiantes y padres con poco sentido de compromiso”.

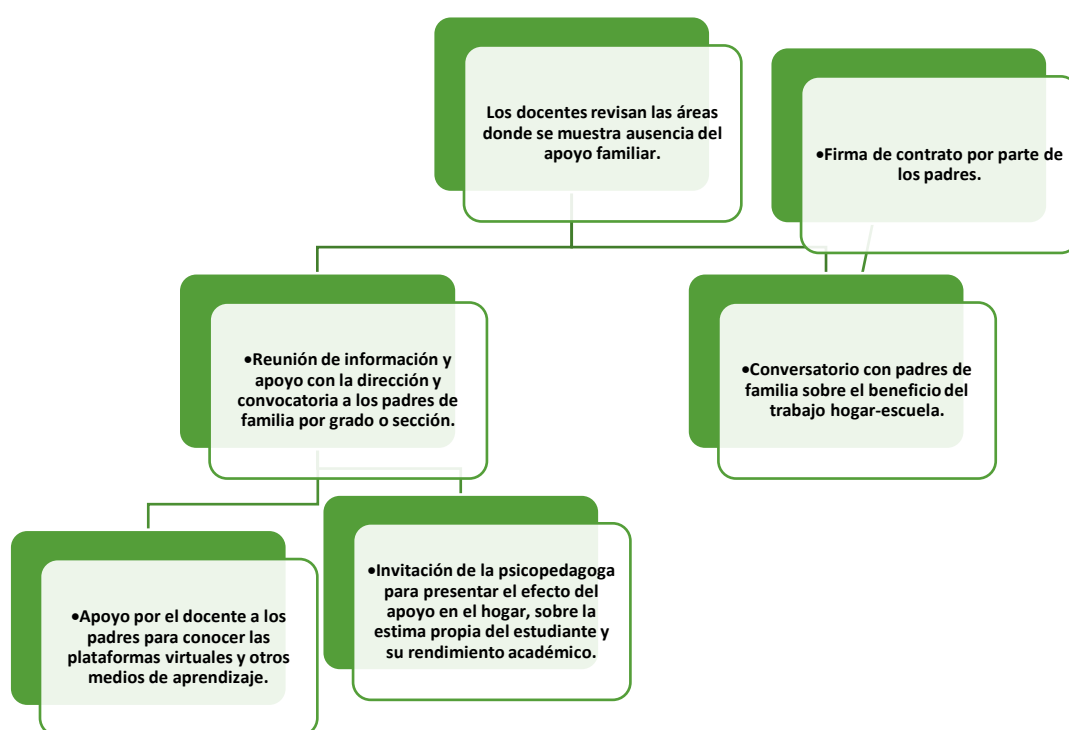
Estrategia sugerida: Creación del Club de Padres Comprometidos. (CPC)

Este club estará dirigido por el Departamento de Apoyos Educativos de la institución con el propósito de motivar a los padres de familia a tener una participación más comprometida, activa, sistemática y asertiva en la educación de sus hijos. El departamento creará los talleres que a continuación se enlistan y establecerá un plan de promoción con todos los padres y madres de la escuela para que se matriculen en el CPC, el cual no tendrá costo alguno, sino que será un valor agregado que brindará la institución con el propósito de dar apoyo psicopedagógico y ayuda académica a los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos e hijas.

El padre o madre que se matricula adquirirá el compromiso de asistir una vez al mes al CPC durante los seis meses en que se impartirán los talleres y traer cada mes un informe de una página que resuma los principales avances que tuvo con su hijo y si lo considera necesario, una inquietud para aclarar.

Figura 24

Estrategias para el abordaje del estrés producto de la falta de apoyo familiar al estudiante en el proceso educativo bimodal.



Nota: *Elaboración propia, Gamboa, 2021.*

Los talleres que se impartirán en el Club de Padres Comprometidos serán los siguientes:

- El padre como facilitador, orientador y motivador.
- Redescubriendo cómo aprende mi hijo.
- Las inteligencias múltiples en el aprendizaje.
- Como potencializar las capacidades de mi hijo.

- Como trabajar las dificultades que presenta mi hijo en su aprendizaje.
- Formando hábitos para el éxito.

La maestra de grado, mantendrá una comunicación constante con los padres que están matriculado en el CPC para animarlos y complementar las inquietudes que estos tengan. Al final del semestre, el padre se graduará del “Club de Padres Comprometidos” recibiendo un Diploma de participación activa. Participará de la Evaluación al Programa del CPC aportando aquellas recomendaciones que ayudarán a enriquecer este club.

Este aspecto generador de estrés, está compuesto por “estudiantes y padres con poco sentido de compromiso”, por lo que a continuación se desarrolla la estrategia a realizar en el caso particular de los estudiantes con poco sentido de compromiso escolar.

Estrategia sugerida: Creación a nivel institucional de la estrategia titulada: **¡Más que campeones!** Esta estrategia tiene como propósito despertar intrínsecamente en los estudiantes un sentido de éxito escolar a nivel personal y no competitivo con los otros, sino consigo mismo. La psicopedagoga de la institución dirigirá la estrategia acompañada de dos docentes, uno por ciclo. Se pretende desarrollar la siguiente temática a desarrollar en la **Semana de Éxito Estudiantil** titulada: **¡Más que campeones!**

- Descubriendo el campeón o campeona que hay en mí.
- Despertando mi valor personal.
- Cómo identificar mis dificultades académicas.
- Aprendiendo a estudiar. (Técnicas de estudio)
- Celebrando mis triunfos.
- Estos seminarios se harán tipo taller con muchas dinámicas participativas por parte de los estudiantes.
- Se impartirá para todo el estudiantado.
- Desafío a los estudiantes.
- Cada estudiante redactará y firmará su propia promesa de “Ser un campeón”.

- Presentación de los premios a entregar cada fin de trimestre a todos los estudiantes que cumplen con sus responsabilidades académicas y mejoran sus promedios.
- Participación de un almuerzo compartido para cerrar el evento

Factor # 2: Factores relacionados con la virtualidad fruto de la pandemia del COVID-19.

- a) Clases virtuales y presenciales
- b) Vulnerabilidad emocional por enfermedad, muerte o problemas financieros.

A continuación, se desarrolla una explicación del cómo las clases virtuales y presenciales generan estrés en los docentes y la estrategia de intervención sugerida.

a) Estrés generado por las Clases virtuales y presenciales.

Uno de los factores donde se obtuvo los mayores porcentajes de estrés, fue en esta sección que identifica el escenario educativo en medio de la pandemia del COVID-19 como el aspecto actual que más estrés está provocando en el día a día a todo el personal docente, por ello es importante que siendo que la situación actual de la pandemia podría extenderse e incrementar el deterioro de la salud en los docentes con afecciones permanentes o a largo plazo, resulta de importancia significativa que se valore muy seria y profesionalmente los efectos en la vida del docente y se le dé el apoyo correspondiente a la propuesta de intervención que se sugiere a continuación.

Ante el “Estrés permanente por la bimodalidad de las Clases virtuales y presenciales simultáneas” que al presente ya se ha extendido por más de año y medio a la fecha, obligando al docente a impartir en forma simultánea clases presenciales y virtuales por la mañana e inmediatamente después del almuerzo continuar atendiendo virtualmente a los estudiantes, ha generado una situación de estrés constante que pudiera afectar de manera permanente la salud de algunos de los docentes.

Estrategia sugerida: desaceleración paulatina del estrés mediante la organización.

Con la idea esperanzadora, de que esta pandemia del COVID-19 termine en unos pocos meses más, se plantea una serie de pasos en los cuales la gestión administrativa debería involucrarse activamente y si no terminara pronto la pandemia, con más razón resulta imperativo que se operen cambios como los sugeridos a continuación para descender los niveles de estrés que están afectando a los docentes del mundo, pero en especial a los involucrados en esta investigación.

- Reorganizar la metodología de enseñanza de manera que las clases solo se impartan, presenciales o solo virtuales, pero no mezclándolas simultáneamente, lo cual contribuirá a descender los niveles de estrés docente.

- Atención de un fisioterapeuta para ofrecer un masaje terapeuta descontracturante a los docentes que lo necesiten. Como una parte de la administración, demostrando interés y preocupación por la buena salud de los docentes. Se buscarán los servicios de un fisioterapeuta para que los docentes puedan recibir uno o dos masajes relajantes y descontracturante que contribuyan con su salud física. Cuando el docente se siente valorado, despertará interés en él por hacer un trabajo de mayor calidad y compromiso.

b) Estrés generado por Vulnerabilidad emocional por enfermedad, muerte o problemas financieros.

Cuando el estrés es provocado específicamente por Enfermedad, Muerte, Problemas Emocionales y Financieros en Estudiantes y Padres de Familia, de acuerdo a los datos proporcionados en esta investigación, esta situación se presenta como una de las más complejas de lograr el manejo asertivo afectando el buen desempeño pedagógico. Por lo cual, se presenta la siguiente estrategia de intervención para aminorar el estrés docente.

Estrategia sugerida en dos iniciativas: conversatorio permanente guiado por el departamento de apoyos psicológicos y capellanía. (Una vez por mes)

Iniciativa Uno: Apoyo psicológico. Siendo que la labor docente en forma constante presenta escenarios detonantes de estrés, aun cuando no se estuviera viviendo un ambiente de pandemia, los niveles de estrés en esta área fueron identificados por los docentes haciendo alusión a las siguientes situaciones que alertan sobre los escenarios que estudiantes y padres están viviendo:

- Estudiantes indiferentes y desmotivados ante el proceso de enseñanza.
- Estudiantes que expresan extremo cansancio por la bimodalidad.
- Estudiantes que lloran comentando lo que están pasando en sus hogares, ya bien con familiares contagiados o que han muerto por la pandemia.
- Estudiantes que expresan preocupación porque sus padres fueron despedidos de sus trabajos.
- Estudiantes que muestran elevados niveles de rebeldía.
- Estudiantes que verbalizan su desinterés por la vida.
- Padres de familia cansados e indiferentes ante el progreso académico de sus hijos.
- Padres extremadamente agresivos ante situaciones regulares en la institución.
- Estudiantes y padres deprimidos por la pérdida de un ser querido.

Desarrollo del proceso de intervención permanente

Ante las situaciones mencionadas se sugiere el siguiente proceso de intervención a través de la creación de espacios guiados donde la Psicóloga y el Capellán, propicien una conversación amena, una vez al mes, terminando las clases propios hogares.

Beneficios del conversatorio:

- El conversar y escuchar lo que otros colegas están enfrentando, contribuirá a un desahogo o catarsis que aminore el estrés. se sentirán comprendidos y aliviados de que no están solos en medio de la problemática actual,
- Les guiará a encontrar estrategias para el manejo de dichas situaciones. Que, elaboradas en conjunto y guiados por el departamento de psicología, contribuirá hacia un manejo más apropiado de la situación tanto con los estudiantes como con los padres.
- En medio de estas conversaciones, la psicóloga identificará si alguno de los docentes, pudiera encontrarse en niveles peligrosos de estrés y propiciará el acompañamiento y terapia pertinente apoyada por la dirección institucional tanto en el pago del profesional como en la facilitación del tiempo que el docente necesita para asistir dos o tres veces a las terapias correspondiente.
- Una vez identificado el caso de un estudiante ante una detonante y peligrosa situación de estrés que podría poner en riesgo la pérdida de su año escolar o peor aún, el riesgo de la pérdida de su vida, el Psicólogo de la institución, acuerpado por el Director de la institución, seguirá el debido proceso que corresponde a:
 - Entrar en comunicación con los padres de familia del estudiante para ponerlos al tanto de la situación.
 - Ofrecerles los sistemas de apoyo psicológico y espiritual que cuenta la institución o
 - Recomendarle contactarse con un profesional correspondiente, que ya bien el elija o le recomiende la institución.
 - En caso de que el estudiante exprese situaciones de intención suicida, es Psicólogo además de brindar su ayuda a los padres y estudiantes, deberá inmediatamente notificar a la directora de la institución para que esta lo notifique prontamente al PANI (Patronato Nacional de la Infancia).

- En los casos donde tanto el estudiante o el padre de familia comunican la pérdida de un ser amado, tanto el docente como el Psicólogo darán un acompañamiento a la familia doliente, en apoyo con el Capellán de la institución; además de brindarle todos los apoyos académicos correspondientes.

En todo este proceso, la gestión administrativa establecerá un plan de apoyo permanente donde los docentes puedan percibir su interés en la búsqueda de soluciones tanto para sus estudiantes como para ellos como docentes.

Iniciativa dos: Apoyo espiritual. Siendo que en la información proporcionada por los docente en la investigación, un alto porcentaje de los ellos hicieron alusión al apoyo que experimentaban en el manejo del estrés, cuando participaban y eran acompañados por actividades espirituales, se recomienda que el Capellán pueda realizar actividades como las siguientes para contribuir al manejo del estrés personal de los docentes tanto al tratar con sus estudiantes como en el manejo de sus propias situaciones personales que le generan estrés en medio de la pandemia.

- Realizar la actividad de “Compañeros de oración”. Donde por un mes un docente estará orando cada día de lunes a viernes con un compañero, ya bien en forma presencial o virtual.
- Impartir temas devocionales de fe y confianza en la protección de Dios, cada mañana por 15 minutos antes de dar inicio a las clases del día.
- Un retiro espiritual por semestre donde los docentes puedan aislarse por un fin de semana para participar de actividades religiosas que les brinden paz y confianza.
- Visitas físicas o virtuales del Capellán a los docentes que experimenten situaciones especiales que requieren una asistencia teológica más cercana.
- En el caso de los estudiantes, que han sido identificados con problemas que requieren atención, el Capellán con el visto bueno y apoyo del director, se contactarán con los padres de familia para explicar la situación y poner a su

disposición la ayuda espiritual y si el padre y el estudiante lo aceptan, el Capellán organizará visitas presenciales o virtuales al estudiante en compañía del padre o madre de familia.

- En los casos donde tanto el estudiante o el padre de familia comunican la pérdida de un ser amado, el docente como el Psicólogo darán un acompañamiento a la familia doliente, en apoyo con el Capellán de la institución; además de brindarle todos los apoyos académicos correspondientes, organizados a través de la Coordinación académica.

Para que esta estrategia tenga los resultados esperados, la Directora de la Escuela necesitará involucrarse activamente y evaluar en forma constante los resultados que se están obteniendo para lograr descender marcadamente los niveles de estrés en su personal docente.

Factor # Tres: Factores Inherentes a la Dinámica Organizacional y Directiva

- a) Constantes reuniones y capacitaciones dentro y fuera del horario laboral.
- b) Carencia de un sistema de motivación y reconocimiento.

Ante el estrés provocado desde la gestión administrativa, resulta importante y fundamental de la Dirección del Centro Educativo, para lograr no solo bajar los niveles de estrés que el docente está que la Directora muestre altos niveles de interés en su personal y gozar de la comprensión y empatía hacia el docente y sobre todo estar muy dispuesto y comprometido, sin entrar en cuestionamiento, a realizar un proceso de introspección y análisis de su liderazgo y operar un cambio en aquellos elementos que debe mejorar o cambiar.

- a) **Estrés provocado por “Constantes reuniones y capacitaciones dentro y fuera del horario laboral”.**

Estrategia sugerida: “Pausas Pedagógicas Programadas”

De acuerdo a los participantes en la investigación, las constantes reuniones extra laborales les causan extremos niveles de estrés, a tal nivel que reciben con desagrado las orientaciones o seminarios que se les imparten, porque se sienten muy cansados, descuidando a sus familias y asuntos personales que deben atender. Siendo que en toda institución educativa se requieren constantes reuniones de coordinación y comunicación de diferentes lineamientos y asuntos varios, se debe buscar un espacio de tiempo, dentro del horario donde tanto los administrativos como el personal docente puedan participar y disfrutar de la reunión.

Se propone que en el fin de año cuando se realice el Calendario Anual, se estipule, una Pausa Pedagógica cada dos meses al final del bimestre, donde se contará con todo un día para impartir el seminario que se requiera y coordinar los lineamientos y otros asuntos que sean necesarios a la vez que los estudiantes gozan al descansar después de terminar los exámenes del bimestre.

Sin embargo, siendo que un tiempo de dos meses, es un espacio muy largo para tantos asuntos que se deben atender diariamente en una institución educativa, se recomienda también que un día a la semana los estudiantes se retiren una hora antes, de terminar la jornada escolar, lo cual permitirá una reunión para discutir aquellos asuntos que requieren atención inmediata.

- b) **Estrés provocado por carencia de un sistema de motivación y reconocimiento.**

Estrategia sugerida: “SOMOS VALIOSOS”

Esta estrategia tiene como propósito que el personal docente se sienta apreciado y valorado por la administración, por lo tanto, esta estrategia deberá ser completamente dirigida por la administración y liderada por la directora de la institución. La estrategia debe ser analizada por la dirección, basada en el conocimiento que tiene de su personal,

(o realizar una encuesta si no existe el conocimiento suficiente, y conforme a ese conocimiento, determinar qué les motiva y cómo se podrían sentir valorados y apreciada su labor. Algunas ideas podrían ser:

- Mostrar interés por la condición emocional y física del personal.
- Habilitar las aulas con mayores medios tecnológicos que faciliten las clases virtuales.
- Brindarle apoyo psicológico y espiritual a los que lo requieran.
- Programar todas las capacitaciones dentro del horario laboral.
- Tomar en cuenta la opinión del personal para elaborar el calendario anual y la organización de los horarios.
- Reconocer y premiarles por su desempeño sobresaliente.
- Llevar a la institución un masajista para dar un masaje a cada uno, al menos una vez al año.
- Mostrar apoyo hacia los docentes cuando un padre viene a quejarse.
- Brindarles apoyo financiero para su superación académica.
- Organizar desayunos o almuerzos para provocar unidad e interacción social. Entre otros.

1.6.4 Cuarta etapa del Plan de Desarrollo: Evaluación del impacto en la implementación de la propuesta y análisis de mejoras.

Esta etapa del Plan de desarrollo tiene como propósito medir el impacto que ha tenido sobre la población docente y administrativa, la implementación de la propuesta de mejora, por lo cual sería muy apropiado que se involucre todo el personal de la institución, liderado por la dirección del centro educativo.

Este plan propuesto no fue realizado con el propósito de imponer que la administración obligatoriamente tuviese que implementarlo, sino que fue preparado como una sugerencia que pudiera ser de ayuda para implementar estrategias que

contribuyan al manejo del estrés de los docentes y personal administrativo, considerando que este plan nace como producto de un extenso y minucioso análisis de las ideas y percepciones vertidas por el personal de la institución a través de los diferentes instrumentos que utilizó la investigadora.

Por lo tanto, resulta fundamental que la administración del Centro Educativo, sujeto de esta investigación, considere el valor de esta propuesta y decida implementarlo, ya que, por ser esta una institución privada, la dirección cuenta con plena autonomía en la ejecución de su liderazgo.

Con la confianza que esta iniciativa será tomada en cuenta e implementada en esta institución, se presenta a continuación un instrumento práctico y concreto que será de utilidad, para evaluar si las recomendaciones y estrategias sugeridas resultaron útiles y beneficiosas para el personal docente y administrativo. Al aplicarlo, se espera la respuesta objetiva por parte de cada uno de los participantes, para lograr percibir dos aspectos muy importantes como lo es, el beneficio recibido en todo el personal al aplicar, desde la gestión, las estrategias para el manejo del estrés y, en segundo lugar, generar las recomendaciones y ajustes que fueran necesarias para lograr un resultado más efectivo de su aplicación.

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Instrucciones:

El presente cuestionario, contiene seis preguntas que tienen la finalidad de conocer la efectividad de las estrategias implementadas para el manejo asertivo del estrés generado por los factores identificados en el personal docente y administrativo de esta institución.

Le rogamos responder marcando la opción que mejor defina su respuesta.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
--	----------------	---------------------	----------------------	--------------

1. La creación del DAD, (Departamento de Apoyos Docentes), ha contribuido a reducir el estrés generado por los cambios de metodología de la enseñanza en la virtualidad.				
2. La organización del CPC, (Club de Padres Comprometidos), ha disminuido el estrés producido por estudiantes y padres con poco sentido de compromiso.				
3. La implementación del Plan de desaceleración paulatina y capacitación tecnológica, ha ayudado al manejo del estrés laboral que sufre el docente en las clases bimodales (virtuales y presenciales).				
4. El establecimiento del programa de apoyo Psicológico y Espiritual a docentes y personal administrativo, ha servido de apoyo para enfrentar la vulnerabilidad emocional por enfermedad, muerte y problemas financieros.				
5. El desarrollo del PPP (Pausas Pedagógicas Programadas), ha eliminado el estrés que padecía el personal por las constantes reuniones fuera de horario laboral.				
6. La Creación del Programa: "Soy valioso", ha sido útil para superar la tensión provocada por la carencia de un sistema de motivación y reconocimiento.				

Sería muy recomendable que, una vez aplicado este cuestionario, se realizara una reunión con todo el personal con el propósito de analizar los datos obtenidos y gestionar las recomendaciones y/o ajustes que consideren pertinentes y, celebrar los logros alcanzados de todos como equipo educativo.

Todo director que participa del privilegio de administrar una institución educativa, debe necesariamente mantener una actitud de aprehensión de nuevas iniciativas que pudieran contribuir al crecimiento asertivo de su liderazgo y aún más, en medio de una

pandemia, donde el gestor necesita obligadamente mantener un conocimiento de su entorno para evaluar las necesidades que se presentan tanto en su personal como en el ámbito educativo en general. Aravena (2020) en su libro “Liderando establecimientos escolares en tiempos de pandemia: algunas certezas entre las incertezas” señala que en medio de esta pandemia del COVID-19:

Una primera certeza observada es que indudablemente el contexto es cambiante. Y así como el contexto es dinámico, las prácticas de liderazgo requieren hacer frente de manera pertinente a las múltiples necesidades que se presentan. De forma que una habilidad clave que requieren desarrollar los líderes escolares es poder leer el contexto en el que se desempeñan e identificar las necesidades de desarrollo de sus actores. Es decir, poseer herramientas para analizar y observar de manera integrada una realidad compleja y altamente dinámica. (p.2)

De esta manera, el líder educativo, se informa y transforma cada día su gestión de tal manera que pueda desarrollar un equipo que aun en medio de una crisis como la ocasionada por la pandemia, desarrolle e implemente estrategias que le permitan manejar el estrés que carga a los docentes y discentes en medio de las modalidades de aprendizaje virtual. Es necesario que el gestor educativo pueda tener el sentido y agudeza que le permitan tener la capacidad de adaptarse a situaciones inesperadas y liderar ante los desafíos propuestos cada día. Sobre esto Aravena (2020) señala que:

Adaptarse a un nuevo medio de enseñanza remota implica rediseñar la organización desde los aspectos simples hasta los más complejos. Por ejemplo; reorganizar las jornadas y horarios de trabajo docente, desarrollar relaciones positivas al interior de la comunidad, mantener la energía, la motivación y la productividad en el trabajo, hasta reflexionar sobre cómo dar respuestas a las necesidades de aprendizaje académico y socioemocional de estudiantes con escaso apoyo y compromiso familiar. Un líder que no logra adaptarse a las circunstancias dinámicas del contexto corre peligro. (p.2)

El escenario del sector educativo es dinámico y a diferencia de años pasados, este se renueva más prestamente que hace solo escasos años, por lo tanto, el líder debe

planificar con una visión que le permita anticiparse a lo que puede surgir y crear las estrategias que le permitan ejercer un liderazgo proactivo que haga crecer a su personal docente y administrativo para que éstos ejecuten el arte de la enseñanza con dinamismo y realización personal. Esta es la razón por la cual deben implementarse estrategias nuevas y diferentes como las que han sido planteadas en esta propuesta de intervención para el manejo del estrés. Se requieren líderes, especialmente en el área educativa, que sea capaz de construir mesas de diálogo con su personal y juntos buscar soluciones a los problemas diarios.

REFERENCIAS

Álvarez M., Horacio, Arias O., Elena, Bergamaschi, Andrea y otros. (2021) La educación en tiempos del coronavirus <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-en-tiempos-del-coronavirus-Los-sistemas-educativos-de-America-Latina-y-el-Caribe-ante-COVID-19.pdf>. Recuperado de internet el 2 de julio 2021.

Allisson L. Robinet-Serrano. *Estrés en los docentes en tiempos de pandemia Covid-19*. Universidad Cesar Vallejo, Perú. <https://orcid.org/0000-0002-8050-1969>

Angulo, Lía Mayela. (2016) *Abordaje del estrés laboral desde la gestión en el Liceo José Joaquín Vargas Calvo*. Tesis de Maestría Profesional en Administración educativa. Universidad de Costa Rica.

Anzules, Véliz, Vines y otros. (2019). *Síndrome de burnout: Un riesgo psicosocial en la atención médica*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. SALUD Y VIDA, Venezuela. Volumen 3. Número 6. Año 3. Julio - diciembre 2019*. Recuperado de internet el 22 de septiembre de 2020 de <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/saludyvida/article/view/393>

Aravena Castillo, F. (2020). *Liderando establecimientos escolares en tiempos de pandemia: algunas certezas entre las incertezas*. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 6-8.

Arias F, González M. 2009. *Estrés, Agotamiento Profesional (burnout) y Salud en Profesores de Acuerdo a su Tipo de Contrato*. *Ciencias Trab.* Jul. Sep; 11 (31): 172-176).

Benavides Pereira, Ana María T.; Moreno-Jiménez, Bernardo; Garrosa Hernández, Eva; González Gutiérrez, José Luis. *La evaluación específica del síndrome de Burnout en psicólogos: el "inventario de Burnout de psicólogos"* Clínica y Salud, vol. 13, núm. 3, 2002, pp. 257-283 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España

Bizquera, R. (2000). *Métodos de investigación educativa*. Barcelona: CEAC.

Brunner, José Joaquín. (2001) *Documento de Apoyo Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias*. Séptima Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe Año 2001 ED-01/ PROMEDLAC VII/

Cambroner Orozco, Pedro. (2011) Tesis *Estrategia de afrontamiento, Burnout y niveles de actividad física en educadores físicos de Costa Rica*. Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica. Recuperado de internet el 01 de septiembre 2020 del <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/11353/Tesis%207391>

Cantillo, J. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño*. Revista Económicas CUC, Vol. 34, No. 1, pp. 131-152. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta. Recuperado de internet el 1 de noviembre de 2020 de <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2580/>

Cardozo Gutiérrez, Luis Adrián. (2016) *El estrés en el profesorado*. Revista de Investigación Psicológica. Revista de Psicología n.15 La Paz jun. 2016. Recuperado de internet el 22 de septiembre 2020 de <http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid>

Castaño Marín, María Eugenia y Parea Ocampo, Carolina. 2017. *Análisis de la relación existente entre los factores intralaborales y extra laborales con el estrés de los*

colaboradores de empaque y producto y ventas de Postobón S.A. Recuperado de internet el 12 de julio del 2021. <https://scholar.google.es/scholar?>

Castaño, Elena Felipe; León del Barco, Benito. *Estrategias de afrontamiento del estrés y estilos de conducta interpersonal International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, vol. 10, núm. 2, junio, 2010, pp. 245- 257 Universidad de Almería, España. Recuperado de internet el 19 de agosto del 2020 en: <http://www.redlyc.org/articulo.oa?id=56017095004>

Castillo Ávila, Irma Y; Torres Llanos, Norma; Ahumada Gómez, Aldo; Cárdenas Tapias, Karina; Licona Castro, Sharon Estrés laboral en enfermería y factores asociados. Cartagena (Colombia) Salud Uninorte, vol. 30, núm. 1, enero-abril, 2014, pp. 34-43 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81730850005>

Ccaulla Flores, Luis Miguel. (2018) *La remuneración salarial y el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa*. Local N.º 06 – Ate, Universidad César Vallejos, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22499> Recuperado de internet 10 de junio 2021.

CONARE (2019). *Estado de la Educación Costarricense*. San José, Costa Rica: Editorama, S.A.

Coronel Llamas, J. M., Carrasco Macías, M. J. y Moreno Sánchez, E. (2012) *Superando Obstáculos y Dificultades: Un Estudio Multicaso sobre directoras Escolares, Políticas de Liderazgo y Gestión para la Mejora*. Revista de Educación, 357. Enero-abril, 2012. Recopilado de internet el 16 de septiembre 2020 de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re357/re357_24.pdf

Cruz, Guiselle (2020) Ministerio de Educación Pública <https://www.mep.go.cr/noticias/mep-inicia-> recuperado de internet el 14 de septiembre del 2020.

Cubillo, L. y Brown, M. (2003). Women into Educational Leadership and Management: International Differences? *Journal of Educational Administration*, 41 (3), 278-291.

Delors, J. (1996), *La educación encierra un tesoro*, Madrid, UNESCO.

Durán, María Martha. 2010. *Bienestar Psicológico: El Estrés y La Calidad de Vida en el contexto laboral*. *Revista Nacional de Administración*. Escuela de Ciencias de la Administración Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, Vol. 1, Núm. Recuperado de internet el 02 de junio del 2020. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.285>

Extremera, N., L. Rey y M. Pena. (2010) *La docencia perjudica seriamente la salud* Análisis de los síntomas asociados al estrés docente. *Boletín de Psicología*, No. 100, noviembre 2010, 43-54. Málaga, España. Recuperado de internet el 29 de junio 2020. [esearchgate.net/profile/Mario_Pena3/publication/277271434](https://www.researchgate.net/profile/Mario_Pena3/publication/277271434)

Foladori, Guillermo, Delgado Wise, Raúl (2020). Para comprender el impacto disruptivo de la covid-19, un análisis desde la crítica de la economía política. (volumen 18 | número 34 | primer semestre 2020

Garbanzo Vargas, Guiselle María; Orozco Delgado, Víctor Hugo. (2010) Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, vol. 34, núm. 1, pp. 15-29. Universidad de Costa Rica, San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica

Garbanzo, G. (2011). *Administración de la Educación sustentada en la Teoría de la Complejidad: un enfoque emergente en la sociedad de la información*. *Revista Gestao Universitaria América Latina – GUAL*, 4 (1), pp 27-43

Garbanzo, G. (2011) *Condiciones dignas de la labor docente del siglo XXI, un derecho inalienable, no una opción*. Revista Electrónica Educare Vol. XV, No 2, [87-109], ISSN: 1409-42-58, julio-diciembre, 2011 URL: <http://www.una.ac.cr/educare> Escuela de Administración Educativa Universidad de Costa Rica San José. pp. 102-105

García Hodgson, María Elena; Melgara Estrada, Rosmery Judith y Villarreyna Centeno, Ingrid de los Ángeles (2016) *Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí*, Nicaragua. Recuperado de internet el 19 de agosto del 2020. URI: <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/1970>.

Giraudier, Manuel. (2018) *Cómo gestionar el clima laboral*. Consultado en internet el 18 de agosto, 2020 en https://books.google.com.mx/books?id=rWJiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

Goleman, Daniel (2004). *Liderazgo que obtiene resultados*. HBR - Liderazgo Clásicos, Serie Liderazgo, p. 29 m

González y García. (2013) *Líderes al servicio de la sociedad. Liderazgo en entornos internacionales*. Editorial Universidad de Granada Campus Universitario de Cartuja. Granada, España.

González, Odris, González Oramis, Ríos Gherardin y León Joldry. (2013) *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios*. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela. Recuperado de internet el 16 de septiembre 2020. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2178/2029>

Gonzales Regalado, Willie Enrique. 2015. *Clima, reconocimiento y compromiso laboral de los empleados de Vizcarra Y*. Universidad de Morelos Facultad de Ciencias Administrativas, México. Recuperado de internet el 11 de junio 2021. [http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/111/Te sis%](http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/111/Te sis%20)

Guerrero Barona, Eloísa. 2003. Vol. 19, No. 1, junio. *Análisis pormenorizado de los grados de burnout y técnicas de afrontamiento del estrés docente en profesorado universitario*.

Gutiérrez, R. (2012). *Estrés Organizacional*. México D.F.: Trillas S.A.

Hernández, Fernández y Baptista. 2014. *Metodología de la Investigación*. Sexta edición por McGRAW-HILL / Interamericana editores, s.a. de C.V. México Ciudad de México.

Howard, Gardner. (1998). *Mentes Líderes. Una anatomía del liderazgo*. Barcelona, España. Paidós. 1998. 463 p. 24 cm. Edición; 1era ed. Recuperado de internet el 16 de septiembre 2020. <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9788449325816&li=1&idsource=3001>

Huiata A., Delsi M. y Luza C., Freddy. (2018) *El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas*. Universidad César Vallejo. Recuperada de internet DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>

Hurtado Talavera, Frank Junior. (2020) *La Educación En Tiempos De Pandemia: Los Desafíos de la Escuela Del Siglo XXI*. CIEG, Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (Barquisimeto - Venezuela) N.º 44 Julio - agosto 2020 [P. 176-187] Recibido: 12jun2020 – 1. Recuperado de internet el 16

de septiembre 2020 de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.44\(176-187\)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.44(176-187)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf)

Hurtado, F. J. (2020) Educación, Sociedad e Ideología: La educación en tiempo de pandemia: los desafíos de la escuela del siglo XXI. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 42, 138-149 Recuperado de: [www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.42\(138149\)%20Frank%20Junior%20Hurtado%20Talavera_articulo_id602.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.42(138149)%20Frank%20Junior%20Hurtado%20Talavera_articulo_id602.pdf) el 20 de oct. de 2020.

Informe Estado de la Nación 2019. --: 25 ed. – San José C.R.: Servicios Gráficos AC. Recuperado de internet el 01 de septiembre 2020 en <https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2019/2019.pdf>

(INEC, <https://delfino.cr/2020/08/inec-desempleo-2020>)

Jarus, Owen (2020), *20 of the worst epidemics and pandemics in history*, LiveScience, en <https://www.livescience.com/worst-epidemics-and-pandemics-in-history.html> John Hopkings)

Jiménez Sánchez, Carlos. [Cierre de edición el 01 de diciembre del 2020] *Impacto de la Pandemia por SARS-CoV2 sobre la Educación*, Revista Electrónica Educare EISSN: 1409-4258 Vol. 24, Suplemento Especial, 2020: 1-3 Universidad Nacional. Recuperado de internet el 01 de septiembre, 2020 en <https://ror.org/01t466c14>

Lampert, E. (2003). Educación: visión panorámica mundial y perspectivas para el siglo XXI. *Perfiles Educativos*, Vol. XXV, N.º 101, pp. 7-22. Universidad Nacional Autónoma de México. México,

López Ramírez, Erika Vanessa. (2017) *Efectos de la jornada laboral excesiva de los trabajadores bogotanos en su balance trabajo y vida desde el desarrollo de las*

Central Capabilities. Universidad de los Andes Centro de Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo (CIDER. Bogotá.

Martínez Contreras, Israel Alberto. (2014). *El liderazgo transformacional en una institución educativa pública.* Educación Vol. XXIII, N° 44, marzo-agosto 2014. P. 11 Perú Recuperado de internet el 10 de jun. de 21. <http://hdl.handle.net/20.500.12799/2926>

Martínez Ramón, Juan Pedro. (2015) Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones versión On-line ISSN 2174-0534 versión impresa ISSN 1576-5962 Rev. psicol. trab. organ. vol.31 no.1 Madrid, España.

Martínez Uribe, Carmen Heedy. (2008) *La educación a distancia: sus características y necesidad en la educación actual* Educación Vol. XVII, No 33, septiembre 2008, pp. 7-27 / ISSN 1019-9403. Recopilado de internet 17 de septiembre del 2020 en <http://repositorio.minedu.gob.pe>

Madero Gómez, Sergio Manuel. *La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral.* CIENCIA UANL / AÑO 15, No. 57, enero- marzo, 2012. Recuperado de internet el 19 de agosto 2020. [file:///C:/Users/Xenia/Downloads/Dialnet.LaEfectividadDeLasCompensacionesLaSatisfaccionDeIT-3835381%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Xenia/Downloads/Dialnet.LaEfectividadDeLasCompensacionesLaSatisfaccionDeIT-3835381%20(1).pdf)

Madrigal Olivas, G., & Barraza Macías, A. (2014). *Fuentes organizacionales de estrés en docentes de educación primaria y su relación con el número de alumnos que se atiende.* Avances En Supervisión Educativa, (22). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i22.51>

Ministerio de Educación Pública. *Mediación pedagógica transformadora para el desarrollo de habilidades.* (2016) Recuperado de internet el 03 de septiembre del 2020. <https://www.mep.go.cr/politica-curricular>

Ministerio de educación Pública. (<https://www.crhoy.com/nacionales/covid-19-aumenta-solicitud-de-traslado-de-escuelas-privadas-a-publicas/> 05 junio, 2020). Recuperado de internet el 10 de septiembre del 2020.

Ministerio de Educación. (2020) Comunicado de la ministra Guiselle Cruz. San José, Edificio Rofas, despachoministra@mep.go.cr Despacho Ministerial en instituciones.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. <http://www.mineduacion.gov.co/w3-article-196492>

Ministerio de Educación Nacional de Perú. (<https://gestion.pe/peru/ministerio-de-educacion-noticia/>)

Monge, Rodríguez, Navarro y García, (2019). *Modelo de supervisión docente en el Colegio Saleciano, Don Bosco y su incidencia en el clima organizacional*. Recuperado, de internet el 17 de agosto de 2020.

Moreno Perea, Sorleidy Indira y Pérez Sánchez, Elkin Olaguer. (2018). Relaciones en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *rev.ces derecho*, vol.9, n.1, pp.13-33. ISSN 2145-7719. <https://doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>

Octavo Informe Estado de la Educación, (2021). Consejo Nacional de Rectores. URI: <http://hdl.handle.net/20.500.12337/8152>. San José, Costa Rica, PEN. 2021-09-01

Otero-López, J. M. (2012). Estrés laboral y burnout en profesores de enseñanza secundaria. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/lib/sibdilibrosp/detail.action?docID=4183829>.

Oramas Viera, Arlene; Almirall Hernández, Pedro; Fernández, Ivis Estrés Laboral y el Síndrome de Burnout en Docentes Venezolanos Salud de los Trabajadores, vol. 15, núm. 2, julio-diciembre, 2007, pp. 71-87 Universidad de Carabobo Maracay, Venezuela. Recuperado de internet el 30 de julio del 2020. <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839287002.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2016) *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*. Gestión de las personas y tecnología. 9 (25), 68. <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/490658.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2008). Declaración Universal de Derechos Humanos. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001790/179018m.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (2020). Education: From disruption to recovery. Autor. <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>

Organización Mundial de la Salud. (2016). *Estrés laboral es una carga para los individuos, los trabajadores y las sociedades*. Recuperado de http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11973%3Aworkplace-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&catid=1443%3Aweb-bulletins&Itemid=135&lang=es

Organización Panamericana de la Salud. (2004). La discapacidad en Costa Rica: situación actual y perspectivas. San José, Costa Rica: Organización Panamericana de la Salud.

Organización Panamericana de la Salud. (2004). *La violencia social en Costa Rica*. Serie Análisis de Situación de Salud, 9, 1-56. Recuperado de <http://www.bvs.sa.cr/php/situacion/violencia.pdf>.

Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. Extraído de https://www.researchgate.net/profile/publication/326905435_. Recopilado de internet el 25 de noviembre del 2021.

Ortiz Uribe, F. G. y García Nieto, M. del P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.

Pargament, K. I. (1997). *Psychology of Religion and Coping. Theory, research and practice*. New York-London: The Guilford Press.

Peiró, José M. y Rodríguez, Isabel. (2008) Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 68-82. Fecha de Consulta 12 de agosto de 2020. ISSN: 0214-7823. Disponible en: <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=77829109>

Piccoli, Gabriele, Ahmad Rami e Ives Blake (2001) «Web-Based Virtual Learning Environments: A Research Framework and a Preliminary Assessment of Effectiveness in Basic IT Skills Training». *MIS Quarterly*, vol. XXV, No 4, pp. 401-426. Fecha de consulta 17/09/2020. <http://www.links.jstor.org/journals/misrc.htmlnn>.

Prieto Jiménez, Esther. *El papel del profesorado en la actualidad. Su función docente y social*. Foro de Educación, ISSN 1698-7799, ISSN-e 1698-7802, N.º. 10, 2008 (Ejemplar dedicado a: La Transición Española (1975-1982)), págs. 325-345

Ramírez Quezada, Andrés. (2006) *El Líder, ¿Nace o se Hace?* Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guanajuato, Celaya, México. Recuperado de internet el 15 de septiembre 2020, de <http://www.geocities.ws/vaneskahernandez/FASEI/naceosehace.pdf>

Ramírez, Josefina. (2001). *Mujer, trabajo y estrés*. Revista Latinoamericana de la

salud en el trabajo. México. Vol. 1 número2/ mayo - agosto 2001:58 - 74.

Ramos, Valentina y Jordao, Filomena. 2015. *La relación entre el estrés laboral, las fuentes que le dan origen y las estrategias de coping en el sector público y el privado*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. vol.31 no.1 Madrid abr. 2015. Descargado de internet el 27 de septiembre 2020 de <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.008>

Ramos Hernán Oswaldo, 2015. *Sistema De Gestión De Horarios Académicos Para La Universidad Central Del Ecuador*. Campoverde Ecuador URI <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/5171>

Reguera, Ana Julia, Bostal, María Cecilia y Malleville, ¿Julieta Cassini Sofia (2017) Vínculos laborales nocivos? Análisis de las relaciones sociales de los trabajadores no docentes de la Universidad Nacional de la Plata. Recuperado de internet el 21 de octubre 2020 de https://digital.cic.gba.gob.ar/bitstream/handle/11746/6657/11746_6657.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica. *Historia y concepto del estrés*. Slipak, Oscar Eduardo. Recuperado de internet el 12 de agosto del 2020 de http://www.alcmeon.com.ar/1/3/a03_08.htm

Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo –GISSTISSN: 2711-2934 (En línea) Página 138de 143psicológico en los niveles más altos de estrés, ansiedad y depresión. (Dosil, Picaza& Idoiaga, 2020). Recuperado de internet el 01 de septiembre, 2020. <http://editorialeidec.com/revista/index.php/GISST/article/view/86/67>

Rodríguez; Elizabeth, Oramas, Arlene y Viera, Lucía Rodríguez. (2007). *Estrés en docentes de educación básica*. México. Vol. 15, N.º. 1, 2007, págs. 2-16.

Recuperado de internet el 27 de septiembre, 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2391300>

Salinas, Jesús, Benito, Bárbara de y Lizana, Alexandra. (2014) *Competencias docentes para los nuevos escenarios de aprendizaje*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 79 (28.1) (2014), 145-163. Recuperado del internet el 09 de agosto 2020. <file:///C:/Users/Xenia/Downloads/Dialnet-CompetenciasDocentesParaLosNuevosEscenariosDeApren-4840056.pdf>

Sandoval-Caraveo M.C. (2004) *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004*. Recuperado el 15 de diciembre del 2019, 27:78-82 /scholar? hl=es&as_sdt=0%2C5&q=el clima organizacional.

Selye H. The evolution of the Stress Concept: The originator of the concept traces its development from the discovery in 1936. *American Scientist*. 1973.

Silas Casillas, Juan Carlos. (2005). *Realidades y tendencias en la educación superior privada mexicana*. Perfiles educativos vol.27 no.109-110 México. Recuperado de internet el 14 de septiembre 2020 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982005000200002

Sora, Beatriz; Caballer, Amparo; Peiró, José María. (2014). *La inseguridad laboral y sus consecuencias en un contexto de crisis económica* *Papeles del Psicólogo*, vol. 35, núm. 1, enero-abril, 2014, pp. 15-21 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España.

Sorados Palacios, Mabel Martina. (2010) *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima, Perú.

Trujillo Gallegos, Haydée Nelly (2017). *Incentivos no económicos promovidos en una institución educativa privada de Lima para motivar el desempeño docente*. URI: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7808>

UNESCO. (2020) Transformación curricular, una apuesta por la calidad educativa [https://es.unesco.org/sites/default/files/marco_reapertura_escuelas_es.pdf]

UNESCO. (2020) Education: From disruption to recovery [acceso 16 de julio de 2020]. Disponible en: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>

Ureña Bonilla, Pedro y Castro Sancho, Carmen. (2004). *Estrés y su afrontamiento en directores y directoras de colegios y escuelas en el circuito 03 de la provincia de Heredia*. Revista EDUCARE. Vol. 4. No. 6.

Vargas, Guiselle & Delgado, Víctor. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. Educación. 31. 10.15517/reved. v31i2.1246. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1246>

Villarroel y Looping (2004) *Costos en la calidad de vida del profesor y su influjo en el rendimiento de los alumnos*. Universidad de Massachusetts, USA. Recuperado el 15 de diciembre del 2019 del repositorio.ute.edu.ec/hunde/123456789/17554

Villegas López, Javier Antonio. (2004). *Definición de un modelo pedagógico para la educación virtual en el CES*. Universidad de los Andes. Bogotá, febrero de 2004. Recuperado de internet el 14 de septiembre 2020. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/10280/u250609.pdf?sequence=1>

White, Ellen. (1915) *La Educación, Mente, Carácter y Personalidad*. Recuperado de internet el de noviembre del 2020.
<https://m.egwwritings.org/es/book/203.1908#1920>

Yofee, L. (2019). *Efectos positivos de las prácticas religiosas/espirituales en el duelo*. Avances en Psicología, 20(1), 9-30.
<https://doi.org/10.33539/avpsicol.2012.v20n1.1940>

Anexos

Anexos No. 1. Cuestionario dirigido al personal docente y Administrativo.

Anexo No. 2. Entrevista dirigida.

Anexo No. 3. Cuestionario de Maslach Burnout Inventor

Anexo No. 4. Cuestionario de evaluación de resultados obtenidos en la implementación de la propuesta de intervención.

**ESTRATEGIA APLICADA POR LA DIRECCIÓN PARA EL ABORDAJE DEL ESTRÉS
EN DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA “AUTUM MILLER”
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar las estrategias utilizadas por la administración para el manejo oportuno del estrés laboral en los docentes y administrativos de la Escuela Autum Miller.

Instrucciones: La información recibida será tratada en forma anónima por lo cual le pedimos no escriba su nombre. Por favor conteste con toda seguridad de que la información recibida será usada en completa confidencialidad. Marque con una equis (X) según corresponda.

I PARTE. INFORMACIÓN GENERAL

1. Mi función en la institución: Docente Administrativo
2. Género: Femenino Masculino
3. Estado civil: Soltero Casado Divorciado
 Separado Viudo
4. Edad: Entre 20 y 25 años De 20 a 29
 De 30 a 39 De 40 – 49
 De 50 a más
5. Universidad donde estudió: Privada Pública
6. Último grado académico obtenido y Universidad donde lo estudió:

GRADO OBTENIDO

UNIVERSIDAD DONDE ESTUDIO

- | | |
|---------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> Bachillerato | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Licenciatura | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Maestría | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Doctorado | <input type="text"/> |

7. Años de laborar en la Escuela Autum Miller:

- Menos de un año.
 De 1 a 4 años
 De 4 a 10 años
 De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años
 Más de 20 años

8. Años de trabajar para el Sistema Educativo Adventista:

- Menos de un año.
 De 1 a 4 años
 De 4 a 10 años
 De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años
 Más de 20 años

9. Puesto que desempeña: ___ Docente ___ Administrativo
 ___ Otro Especifique: _____

10. Jornada de trabajo: ___ Menos de 15 lecciones
 ___ 16 a 30 lecciones
 ___ De 30 a 40 lecciones

	En relación con los factores institucionales que le generan estrés:	Siempre	Casi	Algunas veces	Nunca
1	Considera que la remuneración que recibe es proporcional a su carga laboral.				
2	Realiza labores institucionales fuera de su horario de trabajo.				
3	La institución le facilita el material didáctico que requiere para sus clases.				
4	Usa dinero personal para elaborar materiales escolares.				
5	Provee la institución de los recursos tecnológicos necesario para las clases.				
6	La institución realiza reuniones con padres de familia fuera del horario.				
7	Le convocan a reuniones de personal o académicas fuera de horario regular.				
8	La institución le pide asistir a actividades en fin de semana.				
9	El número de estudiantes de mi grupo es demasiado extenso.				
10	La institución tiene una filosofía de reconocimiento.				
11	Participa de seminarios de capacitación y actualización profesional.				
12	La institución motiva hacia la profesionalización y actualización académica.				
13	Se siente valorizado por la administración en su función como docente.				
14	Se realizan actividades para fomentar las buenas relaciones interpersonales.				
15	La infraestructura es adecuada y oportuna para la labor docente.				
16	Las condiciones ambientales favorecen la labor docente.				
17	La institución tiene niveles de liderazgo claros y definidos.				
18	Conoce definitivamente sus funciones y su rol como docente.				
19	Percibe apoyo administrativo en su labor.				
20	Recibe apoyo de la institución para el manejo acertado de los estudiantes				
21	Considera que el horario de su jornada laboral es manejable y apto para el				

22	Se siente valorada por la administración en su función laboral.				
23	En situaciones de conflicto con los padres de familia se siente respaldado por				
24	En forma general, escriba aquellos aspectos que en su labor le generan estrés:				
25	Refiérase a las acciones administrativas que le producen estrés tanto ocasional como en forma				
	III. ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LA ADMINISTRACIÓN PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS				
	Marque con una equis (X) las estrategias que la administración aplica con el propósito de aminorar las situaciones de estrés laboral.				
26	Promueve actividades sociales de interacción entre compañeros.				
27	Realiza actividades fuera de la institución solo para funcionarios de la institución.				
28	Se brindan capacitaciones pedagógicas para la actualización del personal.				
29	Se propician espacios de diálogo donde se puede expresar libremente los puntos de vista.				
30	Hay preocupación y acciones por proveer las condiciones laborales óptimas.				
31	La administración muestra interés por la salud física y emocional de los colaboradores.				
32	La administración se ha preocupado en medio de la virtualidad por contribuir de alguna manera en la salud física y emocional de los docentes.				
33	Se brindan capacitaciones para la adquisición de destrezas tecnológicas.				
34	La carga horaria es distribuida en consulta con los docentes.				
35	Se programan reuniones fuera de horario.				
36	Cuenta la institución con espacios para que los docentes almuercen.				
37	Existe un sistema de comunicación eficiente que permite estar al día con lo que acontece.				
38	La administración tiene un sistema de puertas abiertas para escuchar al personal.				
39	Se perciben relaciones sanas entre docentes.				
40	La institución mantiene una comunicación constante con los estudiantes.				
41	La institución mantiene una comunicación constante y acertada con los padres de familia.				
42	La institución cuenta con espacios dentro del horario donde los docentes y administrativos, puedan socializar.				
43	Escriba aquellas acciones generales que la institución implementa para ayuda a canalizar el estrés laboral de los docentes:				

	IV PARTE. PROCESOS IMPLEMENTADOS POR LA DIRECCION PARA LA PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL EN LOS DOCENTES ADMINISTRATIVOS. Marque con una equis (X)				
44	Cuando se elaboran los horarios, se toma en cuenta la opinión de los docentes.				
45	Cuando se conforman los grupos de estudiantes por sección se involucran los docentes.				
46	Al realizar los horarios de clases por docente, se vela porque estos no excedan de 45 horas clases.				
47	Cuando se elabora el calendario anual, se toma en cuenta la opinión de los docentes.				
48	Se programan capacitaciones para el bienestar físico y emocional del personal docente.				
49	Los talleres y capacitaciones se agendan dentro del horario de la jornada laboral.				
50	Se toma en cuenta la opinión de los docentes para la elección de las capacitaciones.				
51	En forma general se podría afirmar que se toma en cuenta la opinión de los docentes.				
52	En el calendario anual se definieron fechas para la socialización del personal.				
53	Los docentes realizan actividades administrativas que no les confiere a sus funciones.				
54	La administración presupuesta para el material didáctico que los docentes necesitarán al año.				
55	Existe en la institución espacios donde los docentes pueden elaborar sus materiales o preparar sus clases.				
56	La institución provee a los docentes de las capacitaciones necesarias.				
57	La dirección se asegura de que los docentes tengan el soporte necesario por parte del Departamento de Apoyo educativos para el manejo de las adecuaciones.				
58	La administración ejecuta alguna forma de incentivos que motivan a los docentes a dar lo mejor.				
59	La dirección vela porque los docentes tengan un ambiente estructural óptimo para impartir sus clases y constantemente se observan mejoras en el lugar de trabajo.				
60	Se observa en forma real, preocupación de la dirección por la salud física y emocional del docente.				
61	Es tomada en cuenta las iniciativas e ideas innovadoras de los docentes y se les da reconocimiento.				
62	Conoce el Plan Estratégico de la institución.				
63	Cuando se elaboró el Plan Estratégico, fue tomado en cuenta para trabajar en la elaboración del mismo.				
64	Las estrategias de contención del estrés laboral, implementadas por la dirección me han ayudado al cumplimiento de los objetivos institucionales.				
65	Escriba a continuación aquellas acciones o estrategias que utiliza la administración para PREVENIR el estrés laboral.				
66	Escriba cuáles estrategias para la contención del estrés laboral, implementadas por la dirección le han ayudado al cumplimiento de los objetivos institucionales.				

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
MAESTRA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Entrevista 1

CUESTIONARIO - BURNOUT

Este cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) está constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los alumnos, y **su función es medir el desgaste profesional**. Este test pretende medir la frecuencia y la intensidad con la que se sufre el Burnout.

INSTRUCCIONES:

Escriba al final de la declaración el número que crea oportuno sobre la frecuencia con que siente los enunciados:

- 0 = Nunca.
- 1 = Pocas veces al año.
- 2 = Una vez al mes o menos.
- 3 = Unas pocas veces al mes.
- 4 = Una vez a la semana.
- 5 = Unas pocas veces a la semana.
- 6 = Todos los días.

	0	1	2	3	4	5	6
1. Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo							
2. Me siento cansado al final de la jornada de trabajo.							
3. Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento muy fatigado-a.							
4. Tengo facilidad para comprender como se sienten mis alumnos/as.							
5. Creo que estoy tratando a algunos alumnos/as como si fueran objetivos impersonales.							
6. Siento que trabajar todo el día con alumnos/as supone un gran esfuerzo y me cansa.							

7. Creo que trato con mucha eficacia los problemas de mis alumnos/as									
8. Siento que mi trabajo me está desgastando. Me siento quemado por mi trabajo.									
9. Creo que con mi trabajo estoy influyendo positivamente en la vida de mis alumnos/as.									
10. Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo la profesión docente.									
11. Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.									
12. Me siento con mucha energía en mi trabajo									
13. Me siento frustrado/a en mi trabajo.									
14. Creo que trabajo demasiado.									
15. No me preocupa realmente lo que les ocurra a algunos de mis alumnos/as.									
16. Trabajar directamente con alumnos/as me produce estrés.									
17. Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis alumnos/as.									
18. Me siento motivado después de trabajar en contacto con alumnos/as.									
19. Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.									
20. Me siento acabado en mi trabajo, al límite de mis posibilidades.									
21. En mi trabajo trato los problemas emocionalmente con mucha calma.									
22. Creo que los alumnos/as me culpan de algunos de sus problemas.									

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Instrucciones:

El presente cuestionario, contiene seis preguntas que tienen la finalidad de conocer la efectividad de las estrategias implementadas para el manejo asertivo del estrés generado por los factores identificados en el personal docente y administrativo de esta institución.

Le rogamos responder marcando la opción que mejor defina su respuesta.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1. La creación del DAD, (Departamento de Apoyos Docentes), ha contribuido a reducir el estrés generado por los cambios de metodología de la enseñanza en la virtualidad.				
2. La organización del CPC, (Club de Padres Comprometidos), ha disminuido el estrés producido por estudiantes y padres con poco sentido de compromiso.				
3. La implementación del Plan de desaceleración paulatina y capacitación tecnológica, ha ayudado al manejo del estrés laboral que sufre el docente en las clases bimodales (virtuales y presenciales).				
4. El establecimiento del programa de apoyo Psicológico y Espiritual a docentes y personal administrativo, ha servido de apoyo para enfrentar la vulnerabilidad emocional por enfermedad, muerte y problemas financieros.				
5. El desarrollo del PPP (Pausas Pedagógicas Programadas), ha eliminado el estrés que padecía el personal por las constantes reuniones fuera de horario laboral.				
6. La Creación del Programa: "Soy valioso", ha sido útil para superar la tensión provocada por la carencia de un sistema de motivación y reconocimiento.				

