

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Escuela de Posgrado



Factores de la organización educativa percibidos como estresores por los docentes de una institución educativa privada de Lima.

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Educación con mención en Gestión de la Educación que presenta:

*Beatriz Giovanna García Janampa*

Asesora:

*Dra. Elizabeth Salcedo Lobatón*


Lima, 2025

## Informe de Similitud

Yo, Elizabeth Salcedo Lobatón, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada(o) Factores de la organización educativa percibidos como estresores por los docentes de una institución educativa privada de Lima, de la autora Beatriz Giovanna García Janampa , dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 25/07/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 30 de Julio de 2025.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>María Elizabeth Salcedo Lobatón</u>	
DNI: 07594217	Firma 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0003-1075-8811">https://orcid.org/0000-0003-1075-8811</a>	

## RESUMEN

La presente investigación estudia los factores de la organización educativa percibidos como estresores por los docentes de una institución educativa privada de Lima. El objetivo general busca analizar los factores de la organización educativa que son percibidos como estresores por los docentes de una escuela privada de Lima. La investigación se orientó por tres objetivos específicos: el primero (A) conocer si los docentes de la escuela han vivenciado situaciones de estrés en la organización educativa, en el último año, (B) describir los factores estresores percibidos por los docentes en las situaciones de estrés vivenciadas y por último (C) analizar los factores estresores asociados a la organización educativa, según la percepción de los docentes.

Los hallazgos muestran que los principales factores estresores percibidos se agrupan en cuatro dimensiones: (a) condiciones laborales, destacando la sobrecarga de tareas, los horarios extendidos y las exigencias fuera de jornada; (b) el estilo de liderazgo, caracterizado por prácticas autoritarias, escasa comunicación y poca valoración del trabajo docente; (c) las relaciones interpersonales conflictivas entre colegas y directivos; y (d) otros factores organizacionales como la presión ejercida por los padres de familia o la ausencia de reconocimiento profesional.

Se concluye que estos factores organizacionales inciden de manera significativa en la salud emocional, física y mental del personal docente, y afectan directamente su desempeño profesional. El estudio evidencia la necesidad de fortalecer una cultura organizacional más empática, participativa y orientada al bienestar del docente como eje de la mejora educativa.

**Palabra clave:** estrés laboral, factores estresores, factores estresores de la organización, organización educativa.

## ABSTRACT

The present research focuses on the factors within the educational organization perceived as stressors by teachers in a private educational institution in Lima. The general objective of this research has been to analyze the organizational factors perceived as stressors by teachers in a private school in Lima. Three specific objectives were established: (A) to determine whether teachers in the school have experienced stress-related situations within the educational organization in the past year, (B) to describe the stressors perceived by teachers in these experienced situations, and (C) to analyze the stressors associated with the educational organization, according to the teachers' perceptions.

The findings reveal that the main stressors perceived by teachers fall into four key dimensions: (a) working conditions, including work overload, extended hours, and expectations beyond regular duties; (b) leadership style, marked by authoritarian practices, poor communication, and low appreciation for teachers' work; (c) interpersonal relationships, often characterized by tension and conflict among colleagues and with management; and (d) other organizational factors, such as parental pressure and lack of professional recognition.

It is concluded that these organizational factors significantly impact teachers' emotional, physical, and mental well-being, directly affecting their professional performance. The study highlights the need to promote a more empathetic, participatory, and teacher-centered organizational culture to enhance educational outcomes and workplace well-being.

**Keywords:** work-related stress, stress factors, organizational stressors, educational organization.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, porque siempre está presente en mi vida.

A mi asesora, Elizabeth Salcedo Lobatón, por ser mi guía constante y darme el soporte que siempre necesité en este largo camino.

A todos aquellos que fueron parte de mi desarrollo en el logro de la maestría.

## **DEDICATORIA**

A mi madre, por ser mi modelo de amor y perseverancia.

A mi compañero y amor de mi vida, quien me impulsa a ser mejor.

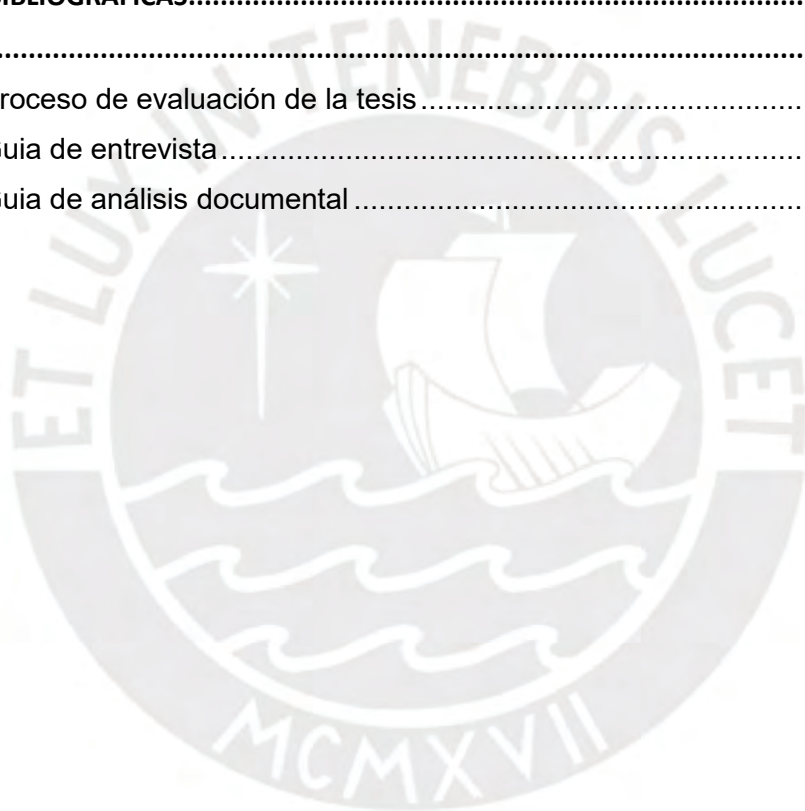
A mi padre, por sus grandes enseñanzas de vida.

A mis hermanas, por ser la alegría de mi vida.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1: ESTRÉS LABORAL Y FACTORES ESTRESORES .....</b>	<b>12</b>
1.1 Estrés .....	13
1.2. Estrés laboral .....	15
1.3.1 Condiciones laborales.....	19
1.3.2 Estilo de liderazgo, directivos .....	19
1.3.3 Relaciones interpersonales.....	22
1.3.4 Otros factores.....	23
1.4 Estado de la investigación asociados a los factores en las organizaciones educativas.....	24
<b>CAPÍTULO 2: ESTRÉS LABORAL, SALUD Y BIENESTAR DOCENTE DESDE LA GESTIÓN.....</b>	<b>30</b>
2.1 Salud y bienestar docente en las instituciones educativas .....	31
2.2 Estresores potenciales en los docentes de instituciones públicas y privadas .....	33
2.3 Organización educativa privada en Lima.....	38
2.3.1 Misión y visión.....	38
2.3.2 Propuesta de gestión .....	39
2.3.3 Enfoque del liderazgo Pedagógico .....	40
<b>CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>41</b>
3.1 Enfoque metodológico de la investigación.....	41
3.3 Método de investigación.....	43
3.4 Descripción del caso .....	43
3.5 Categorías de estudio .....	45
3.6 Técnica e instrumento .....	46
3.7 Informantes y fuentes .....	48
3.8 Principios éticos .....	50
3.9 Procesamiento y análisis de la información .....	50
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
4.1 Situaciones de estrés vivenciadas.....	53
4.2 Factores percibidos como estresores .....	61
4.2.1 Exceso de trabajo.....	63
4.2.2 Responsabilidades personales .....	65

4.2.3 Falta de tiempo para realizar actividades personales .....	65
4.2.3 Presión económica.....	66
4.3 Factores estresores en la organización educativa .....	68
4.3.1 Las condiciones laborales .....	73
4.3.2 Rol directivo .....	77
4.3.3 Relaciones interpersonales .....	82
4.3.4 Otros factores propios de la organización educativa.....	85
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>94</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>106</b>
ANEXO 1 Proceso de evaluación de la tesis.....	106
ANEXO 2 Guía de entrevista.....	107
ANEXO 3 Guía de análisis documental .....	111



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la persistencia de cambios sociales, culturales y económicos ha incrementado la necesidad de una mayor conciencia y capacidad de respuesta por parte del sistema educativo. Estos cambios sociales exigen no solo instituciones flexibles y adaptables, sino también actores capaces de afrontar nuevos desafíos (Gairín y Rodríguez, 2011). Distintos fenómenos como la globalización en la economía, la universalización de la cultura y las dinámicas políticas actuales reclaman formas innovadoras de concebir y gestionar la educación (Cruzata y Rodríguez, 2016; Corrales, 2019), es por ello que las organizaciones educativas y sus protagonistas cumplen un rol estratégico en la transformación social.

Borja (2014), destaca una serie de cambios trascendentales en el sistema educativo que han impactado directamente en la labor docente. Entre ellas, se encuentra el aumento de los requerimientos académicos para los profesionales de la educación, los concursos de méritos para la selección de docentes competentes, la evaluación permanente en aras de contribuir a su formación continua para el logro de competencias que los diferencien de los demás. Asimismo, se ha establecido la obligatoriedad de administrar un currículo nacional y se ha producido un notable crecimiento en cuanto a las responsabilidades asignadas a los docentes, tanto en el ejercicio pedagógico como en la gestión administrativa (Ministerio de Educación, 2012). Todas estas exigencias y cambios tienen implicancias significativas, positivas, pero a la vez desafiantes para el ejercicio docente.

Estos cambios pueden tener un impacto positivo en la medida en que permiten al profesional, en este caso al docente, reconocer hasta dónde es capaz de lograr, tanto a nivel personal como profesional, desafiándose a sí mismo, midiendo sus habilidades y aprender de la experiencia. Según Saavedra (2022) cuando la respuesta positiva a altas demandas generadas por eventos estresores es positiva, se produce el eustrés caracterizado por un incremento significativo de la estimulación cognitiva, lo que conlleva a una mayor productividad. Asimismo, en este proceso se desarrollan competencias emocionales que fortalecen la capacidad de afrontamiento. Sin embargo, la capacidad de respuesta frente a eventos estresores no es la misma para todos y es allí donde nos enfrentamos al estrés como una condición que puede afectar negativamente el bienestar del docente.

Las reformas y el nuevo sistema educativo representan una fuerte exigencia al profesional docente. Estas demandas pueden ser motivo de preocupación, ansiedad, padecimientos y diversos malestares que afectan su bienestar general (Cirera et al., 2012). Cuando el docente percibe que no puede cumplir con las exigencias del rol o se ve sobrepasado en sus funciones, puede ocasionar diversas dolencias y uno muy común es conocido como estrés laboral. Según López y Rodríguez (2021), este tipo de estrés laboral se manifestará siempre y cuando las presiones no se alineen con las competencias, los conocimientos y habilidades del sujeto, limitando así su capacidad de respuesta frente a las demandas institucionales.

El estrés laboral es un fenómeno que ha tomado mayor importancia en estos últimos tiempos, debido a las consecuencias en las personas, sus implicancias son significativas en la calidad de vida de quienes lo padecen o aquellos quienes están inmersos en constantes situaciones de presión. Matabanchoy et al. (2020), manifiesta que el estrés laboral es una prioridad mundial que requiere preocupación y atención además de una búsqueda continua de estrategias de promoción del bienestar. El ámbito educativo no es ajeno a este fenómeno, por ello, analizar los factores que causan estrés en la organización educativa en docentes, resulta crucial, porque nos permite identificar cuáles son esas fuentes de tensión, entender

las diversas causas y de esa manera desarrollar ambientes donde el docente pueda sentirse bien y en armonía con su trabajo. Por ello el presente estudio tiene como pregunta de investigación **¿De qué manera los factores de la organización educativa son percibidos como estresores, por los docentes de una escuela privada de Lima?**

A partir de esta interrogante se buscó analizar con base en las percepciones de 6 docentes de una institución educativa privada de Lima, cuáles son las fuentes de estrés presentes en su vida cotidiana. Estas se encuentran estrechamente vinculadas a su labor docente, generando situaciones de estrés laboral; debido a la intensidad de demandas institucionales, las cuales producen vivencias negativas y diversas sintomatologías. Desde este enfoque, se abordan los factores estresores propios de la organización educativa. Estos factores constituyen riesgos psicosociales que, según Salamanca y Garavito (2020), comprenden dimensiones como: el ambiente físico (infraestructura institucional), lo personal (desenvolvimiento de cada docente), lo colectivo (dinámicas de interacción social), lo organizacional (estructura interna y formalización de las tareas) y lo extra organizacional (factores externos al entorno laboral). En la actualidad las instituciones educativas se han visto inmersos en actividades complejas, donde se tiene que alcanzar los objetivos propuestos, sin embargo, no se debe desatender las necesidades de los docentes y tampoco la gestión de estos dentro de la organización.

La presente investigación tiene un enfoque metodológico cualitativo que permite entender la realidad social en toda su complejidad. En este tipo de estudios, no se buscan leyes generalizables, debido a que intervienen elementos subjetivos como los sentimientos, pensamientos e historias personales (Azüero 2018). Además, el enfoque cualitativo se basa en principios de credibilidad, teniendo en cuenta las etapas y cuyos procesos son flexibles e inductivos (Cadena et al., 2017). El método seleccionado es el estudio de caso, el cual posibilita el análisis de un fenómeno dentro de su contexto cotidiano, así como la comprensión de la interrelación entre los sujetos y su entorno (Martínez, 2006).

Cabe resaltar que la presente investigación es de tipo empírica, dado que se recabó información con base en las experiencias y percepciones subjetivas de los docentes informantes. La institución educativa objeto de estudio es una organización privada de un distrito de Lima con muchos años en el mercado educativo, el cual cuenta con los tres niveles: inicial, primaria y secundaria. Al realizar este estudio se respetaron los principios éticos establecidos por la investigación cualitativa. En primer lugar, se garantizó el respeto por las personas, en tanto que la guía de entrevista permitió acceder a información de carácter personal y sensible. Del mismo modo, se aseguró el principio de beneficencia y no maleficencia, protegiendo en todo momento la integridad del entrevistado, además todos ellos firmaron un consentimiento informado.

El estudio pertenece a la línea de investigación Formación y desarrollo profesional docente y directivo en el campo educativo de la maestría en Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en la mención de Gestión de la Educación, cuyo eje de investigación es salud del docente formador -directivo y el subeje es estrés laboral en el docente y directivo.

Esta investigación está organizada en cuatro capítulos. El primer capítulo desarrolla el marco conceptual, en el que se abordan los conceptos claves relacionados con el estrés laboral, los factores estresores en general, así como los factores estresores propios de una organización educativa. El segundo capítulo, presenta el marco contextual, en el que se describe el fenómeno de estudio en relación con las normativas legales vigentes. El tercer capítulo, expone el diseño metodológico, explicando el tipo y método de estudio, los objetivos y las categorías de análisis, así como las técnicas e instrumentos de recolección de información, los criterios de selección de informantes, explicando los principios éticos y el procedimiento de análisis de información. Finalmente, el cuarto capítulo incluye la interpretación y discusión de resultados obtenidos, seguidos por las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.



## **CAPÍTULO 1: ESTRÉS LABORAL Y FACTORES ESTRESORES**

Existen profesiones con un alto compromiso social, por ende, implica una carga laboral más exigente. Si esta no es gestionada adecuadamente, puede desencadenar diversos padecimientos como ansiedad, depresión e incluso el síndrome de burnout. Ante ello tenemos al docente quien se encuentra en el centro dentro del sistema educativo, llevando a cabo sus tareas con exigencia debido a la presión mediática proveniente de su entorno, las autoridades, colegas e incluso sus propios estudiantes. Esta presión constante puede derivar, con el tiempo, en niveles elevados de estrés laboral (Alvites, 2019).

Según lo mencionado por Acosta (2014) y Martínez (2016), diversos estudios sobre estrés laboral donde han identificado una correlación significativa entre determinadas profesiones de índole social y elevados niveles de mayor estrés. Dentro de estas profesiones, la docencia destaca como una de las más afectadas, debido a la constante exposición a demandas emocionales, cognitivas y organizacionales que inciden directamente en el bienestar del profesional.

Además, deben considerarse los cambios continuos que caracterizan a un mundo vertiginoso y marcado por el desarrollo de tecnología cambiante. El sistema educativo no es ajeno a las transformaciones que, en los últimos años, han impactado los ámbitos económico, político, cultural y social. Tampoco lo es frente a los avances tecnológicos que determinan la vida del ser humano. Estos cambios exigen de agentes educativos con una visión sistémica. Cruzata y Rodríguez (2016), así como Corrales (2019) refieren que distintos fenómenos como la integración de la economía, la mundialización de la cultura y los procesos administrativos requieren modelos innovadores de hacer educación, así como profesionales con una sólida calidad humana.

En este contexto, la organización educativa se define como el espacio donde se materializa el proceso formativo. Se trata de un entorno que contribuye al desarrollo integral de la persona, promoviendo su autonomía, habilidades y sentido de pertenencia a la sociedad. Es allí donde se satisface la necesidad de educabilidad a través de la enseñanza. Asimismo, la organización educativa se somete a las reglas, todos los procesos administrativos, así como los sistemas de control que aseguran el óptimo funcionamiento, siendo su objeto de estudio las instituciones escolares.

### **1.1 Estrés**

Según Cortés (2021), el fisiólogo y médico vienés Hans Selye, reconocido como el padre del concepto moderno del estrés y representante del análisis de estudios psicológicos ante factores adversos, definió este fenómeno como un conjunto de

reacciones fisiológicas, no específicas del organismo frente a diversos agentes dañinos de naturaleza física o química hallados en su entorno.

Selye, citado por Cortés (2021) postula que el estrés es una condición del organismo que se manifiesta a través del Síndrome General de Adaptación (SGA) y consta de tres etapas: aviso(alarma), acomodo (adaptación) y renuencia y por último debilitamiento. En la primera etapa, el organismo detecta el estímulo estresor y se prepara para enfrentarlo; en la segunda, intenta adaptarse y mantener el equilibrio interno; y en la tercera, cuando las demandas persisten sin solución, sobreviene el agotamiento, que puede derivar en trastornos físicos o emocionales. No todos los casos de estrés alcanzan esta última fase, pero cuando ocurre, es donde se hacen más evidentes los efectos perjudiciales sobre la salud del individuo.

Del Hoyo (1997) señala que el vocablo estrés se origina del griego "stringere", que significa "ocasionar tensión" y, aun cuando el vocablo y sus derivados han existido a lo largo de los siglos, conseguimos localizar los orígenes del concepto de estrés a mediados del siglo XIX (p. 21).

Corrales (2019), Daña et al. (2016) y Del Hoyo (1997) afirman que el estrés está considerado como la excitación y/o respuesta fisiología, psicológica y de la conducta de un individuo o trabajador, que ocurre al sentir una amenaza a algo de valor para el individuo y esa amenaza pone a prueba o consume los recursos que se tienen disponibles para encararla. En este sentido, el estrés es la reacción de un sujeto que intenta adaptarse y ajustarse a los diferentes estímulos y presiones tanto internas como externas que le rodean.

Por otro lado, desde el punto de vista de Corrales (2019) manifiesta que tanto la Organización Mundial de la Salud como la Organización Panamericana de la Salud identifican y exponen al estrés como una patología propia de la sociedad moderna, y la consideran como una preocupación de salud pública en la actualidad.

Por lo mencionado anteriormente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) señala que el estrés es una reacción física y emocional que se manifiesta cuando existe un desequilibrio entre las demandas percibidas y los recursos o capacidades que un individuo posee para poder enfrentarlos. En el ambiente laboral el estrés está supeditado al sistema organizativo, las relaciones sociales laborales y las responsabilidades de las tareas. Este estrés se da como respuesta cuando las demandas del trabajo o responsabilidades superan el límite de las capacidades y competencias del trabajador, es decir no hay relación en cuanto a su cultura organizacional de su empresa.

Finalmente, Corrales (2019) argumenta que el estrés es un fenómeno que va creciendo en cifras en diferentes ámbitos de la vida del ser humano, mellando la salud y muchas veces desencadenando enfermedades crónicas. Esta patología va en aumento debido a los constantes cambios en diversos aspectos, haciendo que también seamos parte de ello.

## **1.2. Estrés laboral**

Corrales (2019) sostiene que el estrés laboral constituye una problemática global en constante crecimiento, debido a la naturaleza vertiginosa de cambios y necesidades de un mundo tan competitivo, especialmente en los países con mayores niveles de desarrollo. Matabanchoy et al. (2020)

Por su parte, Sanca y Vera (2018) afirman que el estrés laboral es una reacción individual y subjetiva que se produce cuando el trabajador siente un desbalance entre sus competencias, habilidades, inteligencia, capacidades, recursos vacantes y las condiciones propuestas por la organización para cumplimiento de todas sus tareas y funciones.

Asimismo, Corrales (2019) advierte que, ante situaciones laborales excesivamente exigentes, los trabajadores pueden presentar síntomas como la angustia, ansiedad, tensión, apatía, preocupación, lo cual puede generar inestabilidad en el desempeño del puesto. El autor subraya que el estrés laboral es el único riesgo psicosocial que

impacta de forma transversal a todos los trabajadores, deteriorando el estado de salud, reduciendo en la productividad y afectando negativamente su rendimiento individual.

Por otro lado, Rivera (2022) afirma que existen factores que dificultan la innovación en la enseñanza, entre ellos el desgaste emocional y físico del docente, atribuible principalmente, a las jornadas que incluyen planeamientos didácticos diarios, revisión de diversas tareas, y otras responsabilidades pedagógicas. Esta sobrecarga promueve un estado de estrés permanente y un desgaste excesivo en los docentes. Estas condiciones inciden negativamente en el desempeño de sus funciones tanto dentro como fuera del aula, escenario en el que muchos optan por asumir jornadas adicionales o empleos complementarios con el objetivo de mejorar sus ingresos económicos.

El estrés se define como las consecuencias psicológicas y fisiológicas que se desencadenan en situaciones adversas. La ansiedad, por su parte, se cataloga como una sensación de intranquilidad, preocupación y temor frente a estresores amenazantes. Este se puede manifestar de diversas formas en las personas como temblores, sudoración hasta dificultad para respirar. En cambio, la depresión se caracteriza por sensaciones constantes de enojo, tristeza, o frustración, así como la ausencia de motivación para ejecutar las actividades que anteriormente sí le llamaban la atención (MINEDU, 2018).

Por otra parte, para comprender el desarrollo del estrés laboral se debe identificar los estresores que son los estímulos físicos, psicológicos cognitivos o emocionales, además de condiciones o situaciones particulares (Ramírez, 2019; Benott 2018). En ese sentido, Maturana y Vargas (2015, como se citó en Sánchez et al.,2020) sostienen que el estrés laboral, es una respuesta del organismo ante dichos estresores, en consecuencia de las demandas impuestas por el entorno. Entre los síntomas que se puede evidenciar cuando se está bajo el estrés laboral , en un primer momento, son los físicos o involuntarios, como la taquicardia, excesiva

sudoración, insomnio. Posteriormente, se presentan los síntomas psicológicos como la inquietud, la irritabilidad, el desasosiego además de un bajo rendimiento intelectual. Finalmente, se identifican manifestaciones conductuales, como el aislamiento social, la dificultad para relajarse o una pobre capacidad de adaptación.

### **1.3 Factores que desencadenan el estrés laboral**

Leka et al. (2004) y Matabanchoy et al. (2020) sostienen que una insuficiente organización del trabajo, sumando la forma en que se constituyen los puestos, los sistemas laborales y su realización, puede producir estrés laboral en los trabajadores.

Los factores de riesgo psicosocial, también denominados peligros psicosociales, se refieren a los componentes del ambiente de trabajo que pueden desencadenar estrés. La Organización Internacional del Trabajo (OIT 2016), en un informe basado en acuerdos previos de 1984, identificó diversos eventos asociados al riesgo psicosocial, las responsabilidades laborales, las estructuras organizativas, y el grado de habilidades y competencias de la persona. También se incluye el ámbito personal, entendido como el desenvolvimiento individual que no está relacionado directamente con el entorno familiar. Todos estos factores, dependiendo de las experiencias personales, pueden impactar en su desempeño laboral.

Por su parte Leka et al. (2004) señalaron que “El exceso de exigencias y presiones o el obstáculo para dominarlas puede que se centre en un mal manejo del trabajo, la existencia de condiciones laborales nada satisfactorios o una deficiente gestión”. Además, advierten que estas condiciones pueden verse agravadas por la falta de apoyo social en el entorno de trabajo, así como por la percepción de ineficacia personal, cuando el trabajador siente que no puede aplicar sus habilidades ni demostrar su competencia en la ejecución de las tareas asignadas.

Corrales (2019) señala que los estresores, son los eventos, que pueden ser intrínsecos o extrínsecos que afectan de manera directa o indirectamente al individuo, iniciando con la alteración de la homeostasis del organismo (equilibrio dinámico). El autor identifica diez categorías significativas de estresores: (1) experiencias que saturan de manera rápida el procesamiento de información; (2) estímulos ambientales perjudiciales; (3) amenazas; (4) disfunciones fisiológicas; (5) confinamiento o aislamiento; (6) interrupciones en las preferencias personales; (7) aumento de la presión de los pares; (8) manifestación de la frustración; (9) consecuencias derivadas del incumplimiento de metas propuestas; y (10) interacciones sociales difíciles o erradas.

Además, los estresores son entendidos como estímulos físicos, psicológicos cognitivos o emocionales, así como también condiciones o situaciones. Según Ramírez (2021) y Benott (2018), incluso la OIT (2016) los denomina “factores de riesgo psicosocial”. Reforzando esta idea, Maturana y Vargas (2015) explican que el estrés laboral, es una forma de reacción del organismo ante dichos estresores, en consecuencia, de una demanda del ambiente.

Según Salamanca y Garavito (2020) y Esteve y Grau ,2008. concluyen que los principales estresores laborales tienen que ver con el ambiente físico (todo aquello que conforma su centro de labores), lo individual (el rol de cada individuo, el desarrollo de la función que hace), lo grupal (entendido como el clima dentro de un grupo de personas), lo organizacional (tiene que ver con la estructura en sí, como la formalización de las tareas, la participación en la actividad laboral, la autonomía y la identidad) y lo extraorganizacional (aspectos relacionados con la familia u otros ámbitos ajenos a la organización),

Finalmente, desde la perspectiva de Leka et al. (2004) las investigaciones señalan que el tipo de trabajo que genera mayor preocupación y sobre todo el estrés es aquel en que los requerimientos y presiones superan las competencias del

trabajador. Además, que se evidencia el escaso manejo o control e incluso en la toma de decisiones; no hay un apoyo constante de las otras partes. Caso contrario, sucede cuando el trabajador logra alinearse a los requerimientos, las exigencias laborales, mayor será el apoyo recibido de sus pares, habrá un mejor control en ejecutar las actividades y sobre todo se fomentará la toma de decisiones, por lo tanto, hay una escasa probabilidad de que se experimente estrés laboral.

### **1.3.1 Condiciones laborales**

Según Castro (2008), las pésimas condiciones tangibles de trabajo son causas de malestar en el docente. Las deficiencias en diferentes organizaciones educativas están traducidas en pésimas infraestructuras, escasez y/o falta de recursos, etc. estas producen limitaciones o producen ciertas tensiones. Por su parte, Saltijeral y Ramos (2015) se refieren a estas situaciones como generadoras de estrés, relacionadas con el entorno laboral traducidos en situaciones salariales o la sobrecarga de tareas. En muchos casos, la labor del docente sobrepasa a su jornada estipulada en un contrato porque la labor se extiende a otros espacios como son el hogar, prolongando el tiempo de dedicación más allá de lo pactado formalmente.

### **1.3.2 Estilo de liderazgo, directivos**

Según Peiró (2009), el líder tiene un rol importante y su estilo influye directamente en el trabajador; si este no es apropiado puede generar tensión. Además, Britt, citado por Peiró y Rodríguez (2008), puntualizan que el liderazgo es esencial para la motivación y se refleja en la salud y el entorno. Sin embargo, no ejercer el liderazgo, sea por presiones internas o externas, coloca al entorno en situaciones adversas. En esa línea, Harms et al. (2017) señala que “de todas maneras el tipo de directivos y el estrés están totalmente relacionados” (p. 182).

En ese sentido, Carrión et al. (2016) propone que en toda organización se necesita un aspecto clave que es el liderazgo, el cual integra a los equipos directivos, proponiendo que además de ejercer una labor administrativa propias de su envergadura, debe combinar el liderazgo en este proceso de la gestión. En dicho ejercicio, deben demostrarse habilidades, competencias y actitudes que sustenten el desarrollo del desempeño profesional, brindándole la capacidad de mediar, guiar e incentivar la cooperación de estos en la obtención de metas que son compartidas bajo un enfoque de mejora continua.

Estos mismos autores manifiestan que el comportamiento inadecuado del líder puede sobrepasar los límites, convirtiéndose en muy agotador y, por ende, en un motivo importante de estrés. Este tipo de liderazgo genera situaciones negativas que afecten el bienestar de sus colaboradores; así, este comportamiento es percibido como estresor. Desarrollar un estilo de liderazgo inapropiado frente a determinadas situaciones, puede conllevar a desacuerdos entre sus colaboradores lo que propicia que los demás reflejen una respuesta de rechazo o se sientan incómodos ante la presión, y favorece el desarrollo del estrés.

Por su parte, Croce (2023) menciona que un líder puede tener diversas características, los define como unos “camaleones” porque pueden cambiar su actuar de acuerdo con las circunstancias que se presentan, quiere decir que no se mimetizan en un “único estilo”. Además, según argumenta, muy aparte del estilo que presenta hay ciertos rasgos que siempre debe mantener como por ejemplo un pensamiento estratégico, el trabajo en equipo, una comunicación fluida, la responsabilidad en la consecución de objetivos, experiencia técnica.

Según Amanchukwu et al., (2015), el ejército de Estados Unidos (1983) ha identificado once principios básicos de liderazgo, que son traducidos como características.

- a) *ser competente*: es decir conocer su trabajo, y también la de sus empleadores.

- b) *Sentido de responsabilidad*: contribuir a que sus empleadores desarrollen estos rasgos para el cumplimiento de los objetivos.
- c) *Acompañamiento constante en las actividades*: por ello debe existir una comunicación efectiva.
- d) *Ser mediador*: el líder es el conductor de relaciones entre sus colaboradores y las estructuras superiores a su potestad.
- e) Entender a sus colaboradores y salvaguardarlos.
- f) *Conocerse a sí mismo y retarse*: saber quién es, cuánto sabe y qué puede hacer; busca la superación personal a través del autoconocimiento y la reflexión.
- g) *Toma de decisiones*: en el reto de tomar decisiones.
- h) *Asuma sus acciones*: está en a búsqueda de objetivos con la organización y cuando estas fallan, no busca culpables porque existe esa madurez de aprender y rehacer.
- i) *Es un arquetipo*: no solo se pregona con las palabras, los colaboradores deben de ver en su líder el ejemplo.
- j) *Se mira como una unidad*: La atención del líder va en torno a toda la organización, no solo a un grupo de persona, porque el éxito debe ser de toda la unidad.
- k) Sabe utilizar todas las competencias de la organización.

Por otro lado, Goleman y Boyatzis como citado en Delgado, (2005), propone las competencias de gestión y estas son:

- a) *Empatía*: es la capacidad de ponerse en el lugar del otro y poder dar respuesta ante ello.
- b) *Inspirador*: el que genera compromiso entre sus miembros
- c) *Conocimiento organizacional*: utiliza a beneficio la dinámica que existe en la organización.
- d) *Gestión del conflicto*: es un buen negociador y resuelve conflictos.
- e) *Trabajo en equipo y colaboración*: por conseguir una meta en común

- f) Desarrollo de otros: ayuda a los demás a encontrar sus fortalezas y debilidades.
- g) Sensibilidad intercultural: respeta las diferencias y saca provecho de ellas.
- h) Comunicación: sabe comunicarse y sabe escuchar.

Los directivos, como líderes, deben perfilar dichas características para desarrollar un trabajo armonioso con sus trabajadores, en este caso con sus docentes.

La profundización de competencias, habilidades y conocimientos es fundamental en la persona profesional, pero la manera en que se impone puede ser considerado un factor estresor.

### **1.3.3 Relaciones interpersonales**

Otro punto para abordar son las relaciones interpersonales, es decir, las relaciones sociales entre los propios trabajadores. Según Ramírez et al., (2010), los factores propios del trabajo como son los procesos de interacción, entre ellas las relaciones interpersonales, la efectividad de la comunicación y las habilidades técnicas para el logro de objetivos en común son propios en la evaluación del estrés.

Asimismo, Aguilar (2021) plantea que las inadecuadas relaciones de los colaboradores de una organización, sea entre sus pares (compañeros), subordinados (coordinador, director etc.) y subordinados, así como la carente cohesión, y el clima laboral, pueden generar niveles de estrés entre sus mismos miembros.

Por ello, en las organizaciones educativas se promueven espacios como las denominadas “horas colegiadas”, donde se busca fortalecer este tipo de vínculos, favorecer la toma de decisiones y promover la colaboración; sin embargo, esto también va a depender del estilo de liderazgo directivo.

Asimismo, Saltijeral y Ramos (2015), manifiestan la importancia del trabajo colaborativo basado en la cooperación y solidaridad, para que se desarrolle de manera fluida el trabajo, sino se logra eso se tendrá los ambientes divididos, donde no se podrá toma decisiones o peor aún, no se logre las actividades académicas y ello son situaciones generadoras de estrés entre los docentes.

Finalmente, Ramirez et al. (2010) reitera que deben existir relaciones laborales óptimas y una comunicación efectiva entre los colaboradores de la comunidad debido a que esos procesos de interacción y el manejo de habilidades técnica influencia en el nivel de estrés laboral en el docente.

#### **1.3.4 Otros factores**

Graneros (2018) destaca que la interacción entre el trabajador y el entorno físico-social, en el contexto de los factores psicosociales, puede tener repercusiones en la salud cuando se enfrenta a tensiones o estrés. No todos los trabajadores manejan de la misma manera situaciones estresantes, porque cada uno posee características individuales que determinan la magnitud y la naturaleza de sus reacciones.

En este sentido, es crucial que el entorno físico proporcione condiciones adecuadas, como una iluminación adecuada para prevenir la fatiga visual, que el nivel de ruido se mantenga dentro de los límites permitidos y que el espacio de trabajo cumpla con las normas ergonómicas establecidas. Un espacio reducido puede obligar al trabajador a mantener una postura constante durante períodos prolongados, lo que podría desencadenar niveles elevados de estrés.

Además, el estrés puede estar relacionado al tipo de trabajo que realiza como el trabajo pedagógico con los estudiantes y la interacción con los padres de familia, lo que representa una carga emocional significativa.

Por su parte, (2021) destaca el desarrollo de la carrera profesional, puede generar preocupación, ansiedad; por ello se debe contar con los recursos necesarios para desarrollar la formación continua en búsqueda de la especialización y lograr mejoras sostenibles en el desempeño laboral.

#### **1.4 Estado de la investigación asociados a los factores en las organizaciones educativas**

Los factores que están relacionados al estrés son diversos, siendo uno de los ejes centrales el papel del liderazgo dentro de la organización. En los estudios de Peiró, Zurriaga y Gonzales-Romá (2002), titulado *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*, se determinó que el apoyo social de sus líderes se percibía como una forma de aminorar la tensión, además que el afrontamiento de forma grupal es capaz de controlar ambientes estresantes.

No obstante, el *Manual de Liderazgo* de Bass y Bass (2008), citado en Harms et al. (2017), plantea que el estrés es una consecuencia directa del tipo de liderazgo ejercido.

Por otra parte, en el estudio *Identificación de estresores laborales y burnout en docentes de una secundaria para trabajadores del Distrito Federal*, desarrollado por Saltijeral y Ramos (2015) se concluyó que existe un resultado negativo, cuando las condiciones laborales traducidos en exigencias sobrepasan la capacidad del docente. Asimismo, se concluye que debe de haber un reconocimiento mayor por parte de los directivos, lo que demuestra la importancia del líder.

En el estudio de Sierra Zuly (2021), cuyo título es *Factores Estresores y Estrategias de Afrontamiento Utilizadas por los Docentes*, se identificó que el estrés se encuentra en un porcentaje dividido en el total de maestros; la mitad que percibe un nivel alto o grave son aquellos que tienen que ver con los factores en cuanto a la estructura jerárquica, la valoración del trabajo por parte de sus pares.

Sin embargo, otro estudio titulado Características socio-profesionales de los docentes y su percepción de ‘estresores en la Educación Básica en Venezuela determinó que la percepción de estresores no se centra en lo estrictamente educativo, pues hay factores externos, como lo personal, políticas propias del estado, pero no deja de evidenciar que lo organizacional de alguna manera incide.

A continuación, se presentarán algunos estudios que se han realizado a partir del estrés laboral en docentes relacionados con el factor estresor tipo de liderazgo.

Es este apartado se analizará estudios que enlazan al liderazgo con el estrés laboral  
**Tabla 2.**

Estudios de liderazgo y estrés laboral del docente en América

Nombre del artículo	País estudiado	Conclusiones
Gestión directiva y estrés laboral del personal docente: mirada desde la Pandemia covid-19 (Rojas et al., 2020)	Escuela San Ignacio de Viña del Mar, Región Valparaíso, Chile.	El personal directivo articula materiales y humanos dentro de la O. a fin de dar respuesta a los intereses de la I.E.

El liderazgo es el elemento clave para la gestión de los procesos educativos, así como los cambios en tiempos de adversidad.

El estrés laboral interviene negativamente en el contexto escolar

Escuela San Ignacio de Escuela San Las decisiones de los directivos  
 Viña del Mar, Región Ignacio de Viña del influyen en el desempeño de los  
 Valparaíso, Chile Mar, Región docentes.  
 (Zegarra, 2019) Valparaíso, Chile.

El estrés laboral en la organización educativa es de nivel regular, tendiendo en cuenta las funciones y actividades que debe de cumplir por mandato de sus directivos; sin embargo, las obligaciones familiares en combinación, sí pueden generar niveles altos de estrés

---

<p>Función administrativa del director y el estrés laboral en los docentes de la Institución Educativa Emblemática N° 6052 “José María Eguren”, UGEL 07, 2016, Lima</p>	<p>Institución Educativa Emblemática N° 6052 “José María Eguren”, UGEL 07, 2016, Lima</p>	<p>Existe una correlación significativa entre el liderazgo del director y el estrés laboral docente.          El trabajo y dedicación del director ayuda a disminuir el estrés laboral.</p>
---	---	---

El director toma en cuenta las funciones del docente como su desempeño, la actitud, materiales, convirtiéndole a este en el protagonista y ayudando a disminuir el estrés laboral.

---

<p>Efecto modulador del liderazgo</p>	<p>Escuelas de educación básica</p>	<p>A mayor estrés, habrá una menor efectividad escolar, por</p>
---------------------------------------	-------------------------------------	---

transformacional en el de Ciudad Guzmán, Jalisco ello se debe reducir esta  
estrés laboral y la Guzmán, Jalisco condición.  
efectividad escolar  
percibida por  
trabajadores de  
educación básica de  
Ciudad Guzmán, Jalisco  
(Echerri et al., 2019)

El liderazgo transformacional es un modulador de este padecimiento llamado: estrés laboral, en ese sentido, los directivos que sean capaces de respaldar con una serie de características propias de su envergadura como carisma, tolerancia, garantizará un compromiso más social.

---

Liderazgo directivo para Toluca  
el manejo de estrés México, México  
docente (Cabrera, 2019)

Poseer cualidades de líder, posibilita una gestión de la organización, evita el agotamiento, suavizan situaciones de tensión, se aprovecha cada momento para el aprendizaje.

Hay dominio de un trabajo colaborativo por parte de los líderes y docentes, de esa forma se da lucha a los estresores de sobrecarga laboral.

Los rasgos de personalidad del líder que sobresale son: la confianza en sí mismo, una

estabilidad emocional,  
resolución de conflictos

---

Liderazgo directivo y estrés laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Ciencias del Cusco (Corrales, 2019)	Cusco	Los directivos influyen en el desempeño laboral de los docentes.  No todos los directivos deberían ocupar el cargo porque no se encuentran preparados.  El estrés laboral, se manifiesta de manera regular, debido a las tareas asignadas pro parte de sus directivos, sin embargo, se incrementa cuando viene acompañado de carga personal del docente.
---	-------	--

*Nota.* Elaboración propia

En los estudios realizados en los últimos siete años, se aprecia que la decisión de los directivos tiene un impacto significativo, sea en sentido positivo o negativo, sobre el bienestar del docente. Si el docente cuenta con estrés laboral debido a otras causas, sean personales, familiares o profesionales, la actitud que tenga el directivo influirá de manera determinante en su continuidad hacia los objetivos educativos. Asimismo, hace hincapié a las características que el directivo debe poseer para poder asumir “situaciones adversas” y lograr los objetivos.

Según, Corrales (2019) el liderazgo en el directivo ha tomado mayor participación en el quehacer educativo. Por su parte, Sanca y Vera (2018) subrayan que dicho liderazgo se adapta a las situaciones particulares de cada institución, sea en función de los requerimientos culturales o del tipo de personal que en ellas labora.

Como manifiesta Aparicio (2012), la educación tiene que ser un medio sustentable e igualitario lo cual significa progreso para una nación, por ello se necesita que cada directivo cree un legado de líderes que en cualquier momento puedan asumir, también dichas funciones.

Según el *Marco del Buen Desempeño Directivo del Perú* (2014) se establece que el liderazgo es un factor esencial en el mejoramiento y compromiso de la educación, es decir, sí está dentro de la competencia formal entre el líder, seguidores y la situación específica. Además, se tiene en cuenta los tipos de prácticas:

En primer lugar, el líder establece una dirección clara al formular metas y expectativas institucionales. Esta capacidad de proyectar el rumbo de la escuela no solo implica planificación estratégica, sino también visión y compromiso con el bienestar del equipo docente. Cuando el directivo comunica con claridad los objetivos a alcanzar, favorece un entorno de confianza, reduce la incertidumbre y contribuye a disminuir los niveles de estrés entre los colaboradores.

En segundo lugar, el liderazgo efectivo se caracteriza por promover activamente el desarrollo profesional de los colaboradores. Rediseñar la organización y repensar los enfoques de gestión resulta fundamental para construir entornos institucionales más colaborativos, centrados en las personas y menos orientados a estructuras rígidamente burocráticas. En este contexto, los líderes deben trascender la visión tradicional de la gestión como una función exclusivamente administrativa y asumir un rol pedagógico y empático, reconociendo que su acompañamiento incide directamente en la motivación y el bienestar del cuerpo docente.

Por último, es fundamental que el liderazgo educativo ponga énfasis en los procesos clave de enseñanza y aprendizaje. En muchas instituciones, estas funciones tienden a quedar relegadas debido a la carga administrativa. No obstante, un liderazgo pedagógico auténtico debe mantener como eje central el acompañamiento al docente en su práctica profesional. Este enfoque contribuye a

consolidar una cultura institucional orientada a la mejora continua, en la que el profesorado se perciba respaldado, valorado y menos expuesto a demandas que afecten su bienestar emocional y desempeño pedagógico.



## **CAPÍTULO 2: ESTRÉS LABORAL, SALUD Y BIENESTAR DOCENTE DESDE LA GESTIÓN**

En este apartado se abordará el estrés laboral y los factores que lo ocasionan, pero desde una perspectiva contextual, donde se aborda las políticas y organismos que

regulan el bienestar y la salud del docente. Este marco propone los problemas actuales y emergentes basándose en contextos y en normativas que están vigentes.

## **2.1 Salud y bienestar docente en las instituciones educativas**

Los docentes enfrentan desafíos relacionados con el bienestar físico y mental debido a las exigencias propias de la profesión (Kush et al., 2021).

La salud del docente sigue siendo un tema incierto, ello se ve reflejado en el agotamiento, desmotivación o padecimientos crónicos como depresión. Las instituciones educativas no le dan la relevancia, las políticas siempre están orientadas a dar mayor soporte al estudiante dejando de lado el bienestar del maestro. La salud profesional docente es esencial y no solo se refiere a la salud mental y física, sino al bienestar que le puede brindar su espacio de trabajo. Sin embargo, el soporte que se les brinda a ellos es aún precario.

Se reconoce que la implementación de nuevas políticas en la labor del maestro ha generado cambios trascendentales para ellos en los países de América Latina. Quiere decir, estas alteraciones han reconfigurado la tarea de los maestros en las escuelas, con transformaciones significativas que impactan en el día a día del docente. (Sanchez,2018).

El bienestar en el docente es fundamental no solo para el desarrollo profesional de la persona, sino para la calidad del proceso educativo. La salud y el bienestar afectan directamente en su capacidad de enseñar, en su motivación, y en la construcción de un clima positivo. En este sentido, Ramos et al., (2021) manifiesta la sobrecarga laboral, la presión por cumplir con exigencias institucionales y la falta de apoyo por parte de sus jefes inmediatos o autoridades superiores, deterioran la salud del docente e impactan negativamente en su bienestar. Este bienestar no debe entenderse únicamente como la ausencia de enfermedad, sino como una condición integral que encierra aspectos sociales, laborales, emocionales y personales.

Esta perspectiva integral se articula con los postulados de la teoría del desarrollo del trabajo, planteados por Larson (1980, como citado en Sánchez, 2018), la cual sostiene que el deterioro del bienestar docente se produce por el menoscabo de derechos esenciales como los tiempos de descanso durante la jornada pedagógica. Muchas veces, los docentes ven invadido su tiempo personal por la constante acumulación de actividades institucionales, lo que disminuye su espacio de autocuidado y reflexión profesional. La falta de condiciones adecuadas para ejercer su labor no solo perjudica al profesional, sino también a la calidad del servicio educativo que se brinda. Así, la acumulación de responsabilidades sin una estructura de soporte adecuada se convierte en un factor de riesgo constante para la salud integral del docente.

El docente, en la disminución de los tiempos de descanso durante la jornada escolar, es decir, se aprovechan todos los tiempos en la escuela para tareas instructivas o administrativas. Esta sobrecarga crónica de actividades que reduce e inhibe la planificación de la vida profesional; y el deterioro de la calidad de los servicios educativos, provocado por la sobrecarga de trabajo que enfrentan los maestros. Un estudio reciente de Arba'in y Mohd Noor (2024) evidenció que los docentes enfrentan altos niveles de estrés laboral debido a la multiplicidad de tareas no pedagógicas asignadas, lo cual interfiere con su rol principal y afecta su bienestar emocional y desempeño en el aula.

Asimismo, existen notables diferencias entre las condiciones laborales del sector educativo público y el privado. Estas divergencias se reflejan en la distribución de recursos, la gestión institucional y las expectativas laborales, lo que produce impactos diferenciados en la satisfacción y el estrés laboral del profesorado. Moldabekov et al. (2025) encontraron que los empleados del sector público reportan mayores niveles de satisfacción general que sus contrapartes del sector privado, aunque las diferencias también están mediadas por factores como el acceso a tecnología, políticas de apoyo institucional y adecuación entre formación profesional y tareas asignadas.

Por ello, el MTPE, 2014 afirma que factores psicosociales pueden tener un impacto negativo en el desempeño laboral, incluyendo la salud física, mental y social del trabajador, lo que aumenta el riesgo de estrés laboral. Según la Encuesta Nacional Docente (ENDO) realizada en los años 2014, 2016, 2018 y 2020 de manera presencial, se obtuvo información sobre las condiciones laborales que afectan el bienestar de los docentes. En 2014, el 32.3 % de los docentes peruanos informaron haber experimentado estrés, cifra que aumentó significativamente en 2016 (42.7 %), 2018 (42.3 %) y 2020 (60.4 %), lo que representa un crecimiento alarmante. Los docentes que experimentan estrés suelen tener una salud más precaria, una menor motivación, una menor productividad y seguridad laboral.

## **2.2 Estresores potenciales en los docentes de instituciones públicas y privadas**

Según Bada (2020), el docente que trabaja en organizaciones públicas tiene diversas características vinculadas a condiciones externas estas afectan su desempeño laboral. Dentro del sistema peruano, con respecto a la Nueva Ley de Reforma Magisterial han convenido en hacer evaluaciones para las escalas a ocupar cargos directivos, lo cual puede generar estrés laboral en los docentes.

Lo que proponen Salamanca y Garavito (2020), es que el estrés laboral no solo afecta al individuo, sino también a la organización y por ende a su productividad. Este puede ser causado por diversos factores. En Colombia, hacia el año 2007, se registró una incidencia de estrés laboral que, si bien no fue considerada elevada sí afectó negativamente la producción y la salud de los trabajadores. Por ello, es necesario atender y supervisar cómo se está llevando a cabo las leyes que protegen a los colaboradores.

Según la UNESCO (2020), para acortar brechas, prácticas discriminatorias, desigualdad de género, etc., se necesita el poder de la educación. Sin embargo, este sistema no siempre está libre de la corrupción, claro ejemplo tenemos los

famosos exámenes de ascenso directivo que se da en el Perú. Muchas personas que ejercen el cargo de director no necesariamente han desarrollado las competencias que se han mencionado anteriormente, simplemente se dio una situación de favoritismo o corrupción, como en todo sistema que existe.

Dentro de las instituciones educativas estatales del Perú, la “hora colegiada” constituye un espacio formal para la coordinación pedagógica entre docentes. No obstante, en 2023 se observó una reducción de esta hora, la cual fue asignada también a la atención de padres de familia y estudiantes (MINEDU, 2023). Esta modificación ha debilitado significativamente la dinámica de trabajo colaborativo, que limita la posibilidad de que los maestros se reúnan dentro de su jornada laboral para planificar o tomar decisiones conjuntas.

Un informe de la Oficina de Desarrollo de la Educación (MINEDU, 2023) subraya que, según la Resolución Viceministerial N.º 148-2023-MINEDU, se redujeron a dos horas pedagógicas semanales las dedicadas al trabajo colegiado en institutos de secundaria y se priorizó su uso para tutoría y atención a estudiantes, desplazando la reunión entre pares. Este ajuste evidencia una carencia estructural en el fortalecimiento del trabajo pedagógico grupal, lo que compromete no solo la planificación colaborativa, sino también el desarrollo profesional docente y la calidad del servicio educativo.

Los términos de clima laboral para el docente han adquirido una importancia fundamental como instrumento para entender la calidad educativa y la comodidad de los maestros en su ambiente profesional pedagógico. Entendiéndose la percepción que los docentes tienen de su ambiente de trabajo, abarcando aspectos como las relaciones sociales, la fluida comunicación, el tipo liderazgo y la cultura organizacional (Clavijo, 2023).

La expresión "clima organizacional" fue usado por primera vez en los años de 1940 por Kurt Lewin, quien lo definió como "la calidad y la naturaleza de las relaciones

sociales en una organización" (Lewin et al., 1945, citado en Clavijo, 2023). En la década de 1970, este concepto adquirió mayor atención al clima laboral y su influencia en el logro y productividad del trabajo. En ese sentido, surgió el concepto de "clima laboral" de los docentes como instrumento para estudiar la calidad del entorno de los maestros y su consecuencia en el ámbito educativo.

De acuerdo con Alvites (2019), diferentes docentes de América Latina han manifestado tener una significativa relación de estrés laboral y factores psicosociales de la dimensión en condiciones de trabajo, asimismo la carga de trabajo hay una relación directa, porque muchas veces este no solo cumple con su labor de enseñanza y aprendizaje sino realizan otros roles como tutoría.

#### **2.3.4 Salud docentes y bienestar en las instituciones educativas bajo la norma**

En el Perú, la Ley de la Reforma Magisterial (2013) reconoce al docente como un profesional clave en el proceso educativo, pero no aborda específicamente la protección de su salud mental frente al estrés laboral. A pesar de esto, iniciativas como la estrategia "Te Escucho, Docente" del Ministerio de Educación buscan brindar herramientas para identificar y manejar el estrés, aunque su implementación y alcance siguen siendo limitados.

En el contexto actual, resulta crucial abordar la salud de los docentes, principalmente frente al estrés laboral que desafían en su desempeño profesional. En el Perú, el Ministerio de Educación (MINEDU) estableció, a través de la Ley N° 24029 también conocida como Ley del Profesorado, un marco normativo que busca regular la carrera docente, incluyendo aspectos como la estabilidad laboral, remuneración y condiciones de trabajo. No obstante, pese a esas disposiciones, los docentes continúan encarando desafíos significativos que afectan su bienestar físico y mental, sin embargo, esta ley fue derogada y reemplazada por la Ley N°

29944, Ley de la Reforma Magisterial (2012), la cual que establece las normas y regula las relaciones entre Estado y docente. (MINEDU,2023).

En el Perú, la protección de la salud y el bienestar del docente está respaldada por un conjunto de normativas y leyes. Antes de detallar estas disposiciones, es importante reconocer el rol del Ministerio de Educación (MINEDU) como la entidad rectora encargada de regular, monitorear y diseñar políticas educativas que incidan en las condiciones laborales del magisterio.

El MINEDU es la entidad principal encargada de regular y monitorear las condiciones laborales de los docentes en el Perú. Sus funciones son la ejecución de políticas y programas orientadas a fortalecer la salud y el bienestar del docente, promoviendo una cultura laboral favorable y estrategias para prevenir el estrés ocupacional. Dentro de sus competencias está el diseño de políticas educativas y programas enfocados en el bienestar docente, sin embargo, esas políticas están relacionadas en la gestión de evaluación y rendimiento del docente, sin atender de manera global otras necesidades. (MINEDU, 2023)

A continuación, se presentan las principales normativas vigentes relacionadas con la salud y las condiciones laborales de los docentes:

### **1. Ley de Reforma Magisterial (Ley N° 29944)**

Esta ley establece el marco regulador de la carrera pública magisterial. Enfocándose en mejorar las condiciones laborales y profesionales de los docentes. Incluye medidas para la evaluación docente, ascensos y la promoción de un clima organizacional favorable, aunque también ha sido asociada con incrementos en el estrés laboral debido a sus políticas de evaluación.

### **2. Ley General de Salud (Ley N° 26842)**

Esta ley regula la protección de la salud en general, incluyendo aspectos laborales. Establece normas para la prevención de enfermedades y riesgos laborales, lo que incluye el estrés laboral. Aunque no es específica para

docentes, su aplicación es relevante para la salud mental y física de los profesores.

### **3. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N° 29783)**

Esta ley, promulgada en el 2011, tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en todos los sectores económicos, incluyendo el educativo. Establece la obligación del empleador de garantizar condiciones seguras y saludables para los trabajadores, incluyendo la prevención del estrés laboral como un riesgo psicosocial.

### **4. Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decreto Supremo N° 005-2012-TR)**

Este reglamento complementa la Ley N° 29783, detallando las obligaciones de los empleadores en la identificación y control de riesgos psicosociales, como el estrés laboral. Incluye la necesidad de evaluar estos riesgos y adoptar medidas preventivas.

### **5. Ley de Salud Mental (Ley N° 30947)**

Aprobada en 2020, esta ley y su reglamento (Decreto Supremo N° 007-2020-SA) establecen obligaciones preventivas para los empleadores en relación con los riesgos psicosociales, incluyendo el estrés laboral. Especifica que los empleadores deben implementar medidas para minimizar estos riesgos en el ámbito laboral

En este marco, es fundamental analizar el rol de los organismos como Sindicato Único de Trabajadores de la Educación del Perú (SUTEP), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que velan por la salud del docente, así como el Ministerio de Educación, que tiene la responsabilidad de ejecutar políticas y programas que mejoren las condiciones laborales y promuevan el bienestar de los educadores. No obstante, persiste la necesidad emergente de fortalecer estas normativas y desarrollar estrategias innovadoras que aborden de manera integral el estrés laboral docente.

Desde una perspectiva investigativa, resulta pertinente profundizar en los problemas actuales que enfrentan los docentes en Perú, evaluando la efectividad de las normativas existentes sino también mediante la exploración cualitativa de las vivencias de los propios docentes. Este enfoque permitirá identificar las principales brechas entre la normativa y su aplicación efectiva, así como proponer mejoras orientadas a la construcción de entornos laborales más saludables.

El estrés laboral en docentes peruanos es un fenómeno creciente, influenciado por políticas educativas, condiciones laborales y factores psicosociales. La normativa peruana, como la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (LSST) y la Ley de Salud Mental, han sido diseñadas para ofrecer un marco de protección, su implementación aún enfrenta limitaciones significativas, tanto en el ámbito institucional como en el cumplimiento efectivo de sus disposiciones.

### **2.3 Organización educativa privada en Lima**

En este apartado se presentará de forma particular, la institución educativa privada, en la que se llevará a cabo la presente investigación.

Es importante mencionar que la institución educativa, tiene la siguiente estructura 1 promotora, dos administrativos, encargados de ser los mediadores, 2 directivos, 20 docentes que completan los tres niveles y 202 estudiantes.

El trabajo se realiza de forma presencial y donde la carga laboral es exigente debido a los diferentes compromisos y eventos que desarrollan dentro de su currículo, de esta forma se busca cumplir los objetivos estipulado en la misión y visión. Hay una amplia interactividad con los padres de familia quienes están presentes en las diversas actividades que realiza la Institución educativa.

#### **2.3.1 Misión y visión.**

La misión recae en formar niños y jóvenes, líderes emprendedores y competentes académicamente, además del progresivo dominio del idioma inglés; que les permita integrarse y desempeñarse en la sociedad en el ámbito laboral, social y cultural y con una sólida formación valorativa, que logren enfrentar nuevos retos para construir una sociedad justa plural y solidaria.

Su visión recae hacia el 2024, ser una institución educativa acreditada bajo los estándares de calidad, líder en la formación de estudiantes con cultura emprendedora, de investigación, manejo en tecnología y en lenguaje de programación, así como el progresivo dominio del idioma inglés.

Brindando una educación integral, inclusiva, con liderazgo, con plena conciencia de sus derechos y deberes, y la necesidad de seguir aprendiendo para afrontar con éxito el mundo competitivo. Formando en ellos ciudadanos activos y emocionalmente saludables que contribuyan a alcanzar a ser un país justo, fortalecidos en valores y comprometidos con su proyecto de vida, buscando promover el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de su realidad local y regional.

### **2.3.2 Propuesta de gestión**

Asume el reto de gestionar la Institución Educativa de acuerdo con el enfoque de gestión por procesos como un nuevo modelo de administración escolar que tiene como eje protagónico al estudiante direccionar su funcionamiento en razón de procesos. La institución Educativa identifica tres grandes procesos: Dirección y liderazgo, Desarrollo pedagógico y relación escolar y sustento al funcionamiento de la Institución Educativa. Además, el actuar y las funciones se proponen en base a los procesos, midiendo las acciones que se realizan y al término evaluar para lograr la excelencia en la mejora continua.

### **2.3.3 Enfoque del liderazgo Pedagógico**

Se asume este enfoque según el Marco del Buen Desempeño, donde la función del directivo es garantizar condiciones favorables para el aprendizaje en un ambiente democrático y de buena convivencia escolar. De manera complementaria, el Marco del Buen Desempeño Docente orienta la función del docente en relación a la preparación de experiencias de aprendizaje, la evaluación, la articulación de la escuela con la comunidad y el apoyo a la gestión institucional para garantizar los aprendizajes.

Asimismo, los estudios y experiencias internacionales enfatizan la labor del docente como responsable de los aprendizajes, seguido por el directivo, lo que refuerza la idea de que la gestión escolar está centrada en el logro de aprendizajes, a su vez esta articulada con el Proyecto Educativo Nacional (PEN) al 2036 y con los principios y fines de la educación peruana, donde se reconoce a la comunicación un proceso esencial para la humanidad y la vida en sociedad.

En ese sentido, este capítulo ha expuesto los fundamentos clave que sustentan la investigación, destacando el bienestar docente, el liderazgo escolar, las condiciones institucionales y el marco legal como elementos esenciales para comprender el estrés laboral y proponer mejoras en el clima organizacional educativo.



## **CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se desarrolla el diseño metodológico. En primer lugar, se presenta el enfoque explicando por qué es de tipo cualitativo y empírico, además del método de estudio, el caso en particular y las fuentes de información utilizadas. A continuación, se aborda el problema de investigación junto con los objetivos, tanto generales como específicos, para luego exponer las categorías de estudio.

Posteriormente, se detalla las técnicas e instrumentos empleados, como la entrevista y el análisis documental, además de los informantes y principios éticos de la investigación, se finaliza con la explicación de procesamiento de la información.

### **3.1 Enfoque metodológico de la investigación**

La siguiente investigación tiene un enfoque cualitativo, lo que permite comprender la realidad social. En este tipo de estudio, no existe leyes generalizadas que

intervienen diferentes aspectos como sentimientos, pensamientos e historias, según lo mencionado por Azuero (2018). Además, se rige por principios de credibilidad, considerando que sus etapas son flexibles e inductivas (Cadena et al., 2017). En este estudio, el enfoque cualitativo examina la complejidad de los factores que rodean un fenómeno, así como las diversas perspectivas y significados que este tiene para los participantes; además de explorar y entender las conductas y el significado de las acciones llevadas por una población específica (Bozkurt y Öztürk (2022). El método utilizado fue el estudio de caso, este método entiende el fenómeno en su entorno real y cotidiano, además de la interrelación entre sujetos y contexto (Martinez, 2006).

Cabe resaltar que esta investigación es de tipo empírica, donde se recaba información en base a la experiencia de los docentes informantes y sus percepciones subjetivas entendiendo los diversos factores, de una institución educativa, percibidos como estresores en docentes. Por tanto, en esta investigación se busca conocer detalladamente cuáles son esos factores estresores y asimismo analizarlos bajo la percepción de los docentes.

### **3.2 Objetivos de investigación**

Esta investigación, tiene un objetivo general y tres objetivos específicos que se presentan a continuación:

#### **Objetivo general:**

Analizar los factores de la organización educativa que son percibidos como estresores por los docentes de una escuela privada de Lima.

#### **Objetivos específicos:**

1. Conocer si los docentes de la escuela han vivenciado situaciones de estrés en la organización educativa, en el último año.
2. Describir los factores estresores percibidos por los docentes en las situaciones de estrés vivenciadas.

3. Analizar a profundidad los factores estresores asociados a la organización educativa, según la percepción de los docentes.

### **3.3 Método de investigación**

Como método de esta investigación, se ha considerado el estudio de caso.

Describiéndose como un sistema acotado en tiempo y espacio, con un funcionamiento específico que incluye actores, relaciones e instituciones sociales, con el objetivo de capturar la singularidad del caso en un contexto complejo. Sus puntos fuertes son la precisión, la particularización y la descripción minuciosa (Trelles, 2020).

Además, Yin (1994) plantea que el estudio de caso es un tipo de investigación empírico que analiza un fenómeno actual, en este caso el estrés laboral, dentro de la organización educativa; además, este método permite abordar situaciones complejas en las que existe más variables relevantes que datos observables, por ello se apoya en diversas fuentes de información.

Asimismo, Stake (1995, 1999) distingue el estudio de caso intrínseco como aquel cuyo interés radica en el caso mismo, más que en la generalización de resultados. En este tipo de estudio se busca una comprensión profunda, reconociendo el valor del caso por sí mismo y considerando las interrelaciones que lo configuran.

En ese sentido, este método ha sido seleccionado por su adecuación a las particularidades de la organización educativa analizada, y porque permite alcanzar los objetivos de la investigación y abordar las hipótesis desde una perspectiva contextual y compleja.

### **3.4 Descripción del caso**

El caso corresponde a una institución educativa privada en Lima que da formación a los tres niveles inicial, primaria y secundaria. El servicio educativo se desarrolla

en el turno es diurno; abarcando la mañana y parte de la tarde, y se complementa con talleres extracurriculares fuera de la jornada escolar.

La institución, cuenta con un local amplio y de propiedad familiar, cuya dueña es la promotora quien lidera la institución junto a sus hijos y familiares; cada uno desempeña roles específicos en áreas como la administración, la coordinación y el área pedagógica. Actualmente, la institución atiende a 202 estudiantes, 2 administrativos y un equipo de 20 docentes que se desempeñan en los 3 niveles.

Al ser una institución privada, su gestión empresarial se rige bajo la modalidad de micro y pequeña empresa (MYPE). Asimismo, la carga laboral es exigente debido a los diversos compromisos y eventos que desarrollan dentro de su planificación anual. De esta manera se pretende alcanzar los objetivos planteados tanto en la misión como en la visión institucional. Asimismo, se observa una alta participación de los padres de familia, quienes interactúan activamente en las actividades propuestas por la institución, lo que genera una dinámica intensa de vinculación escuela-familia.

La visión que tiene la organización educativa es brindar una educación integral, inclusiva que forme estudiantes con liderazgo, capaces de afrontar con éxito el mundo competitivo, alcanzando un país más justo con la práctica de valores. Dentro de sus aspiraciones también se recalcó la búsqueda del crecimiento institucional, y de diferenciarse de otras organizaciones educativas. Este factor suscitó un mayor interés en el momento inicial de interacción con la organización, siendo la evaluación en el año 2023.

Este estudio de caso resulta significativo por su valor particular y único, al centrarse en la comprensión profunda de un fenómeno específico que tiene un carácter distintivo por los desafíos que presenta. Los factores estresores identificados en esta organización educativa representan una situación particular que merece ser

analizada en su profundidad, entendiendo la singularidad del caso, siendo una organización privada, en un distrito de Lima.

El análisis se enfoca en la interrelación de diversos elementos a partir de las vivencias diarias, la cotidianidad de cada factor propio de dicha organización como el tipo de director que tienen (liderazgo), las relaciones interpersonales entre colegas y las características del trabajo docente. Asimismo, se espera que esta investigación contribuya a identificar aspectos importantes en torno a cómo el estrés puede perjudicar y mermar el rendimiento de los docentes de la institución, qué elementos están tomando en cuenta para ello y cuáles son los retos o necesidades que están afrontando en la actualidad.

### **3.5 Categorías de estudio**

Se han determinado las siguientes categorías de análisis:

- **Situaciones de estrés vivenciadas**

Se entiende como aquellas experiencias personales del individuo que ocurren tanto en su vida cotidiana como en el ámbito laboral, donde se supera su capacidad de respuesta, afectando su salud mental y/o física, y dificultando el cumplimiento de sus actividades diarias.

Estos eventos están relacionados con diversos factores, como las características intrínsecas del trabajo, las funciones desempeñadas en el entorno laboral (en este estudio, la institución educativa), las relaciones sociales y afectivas, así como las actividades realizadas fuera del trabajo. Dichas experiencias provocan una respuesta física, emocional o psicológica en la persona afectada, impactando no solo en su concentración, sino también en su eficiencia laboral (World Health Organization, 2020).

- **Factores estresores percibidos**

Son los eventos, las fuentes o los generadores de estrés, aquellos que están asociados a diferentes contextos, laboral, social, familiar, personal, etc. que causan efectos sobre la salud. Estos agentes o estímulos no poseen por sí mismo esa cualidad, y se menciona que son estresores porque son percibidos de esa manera (Ramírez et al., 2010).

- **Factores estresores asociados a la organización educativa.**

Los factores estresores son diversos, algunos autores encuentran una clasificación, modelo, sin embargo, conlleva al mismo. Para nuestro estudio seleccionaremos cuatro dimensiones:

- El rol del directivo (el liderazgo): definido como una serie de comportamientos que caracterizan al líder al momento de dirigir la organización. El líder tiene la capacidad de influir, incidir a los grupos en favor de alcanzar los objetivos o metas de las organizaciones.
- Las relaciones interpersonales: son los procesos que se dan entre los miembros pertenecientes a una organización, desarrollando ciertos principios como la comunicación, la empatía, la escucha activa. Las relaciones interpersonales conllevan al logro de metas entre las personas; sin embargo, si no se logra, se generará conflictos y roces.
- Las condiciones laborales: es lo intrínseco al trabajo, en este caso tomaremos en cuenta la infraestructura de la organización, definida como el centro de trabajo en sí, el volumen del trabajo es considerada dentro de la jornada laboral, el salario.
- Otros: estresores relativos al contenido del trabajo, la carga mental que se entiende como la obligación “cognitiva” la capacidad de llevar a cabo la actividad; otro es, el control sobre la tarea y los factores psicosociales.

### **3.6 Técnica e instrumento**

Para dar respuesta a la pregunta de investigación desde un enfoque cualitativo, se utilizó como técnica principal la entrevista a profundidad, la cual permite indagar

sobre aspectos que no son directamente observables, como pensamientos, sentimientos o interpretaciones personales (Patton, 2015). Esta técnica que registra datos, bajo una perspectiva comunicacional, teniendo como propósito la elaboración de un discurso en cadena abierta o lineal por parte de los protagonistas: un entrevistador y un entrevistado, sobre un tema de investigación. (Fernández,2018).

Asimismo, Briceño (2021) sostiene que la entrevista a profundidad facilita comprender los significados y sentidos que las personas o grupos otorgan a sus experiencias y contextos sociales lo cual resulta fundamental para captar las percepciones subjetivas de los docentes en torno a los factores organizacionales generadores de estrés.

Como técnica complementaria, se utilizó el análisis documental, el cual permite examinar fuentes secundarias, es decir, datos que no han sido obtenidos de manera directa por el investigador (Revilla, 2020; Bowen, 2009, citado en Sime, 2021). El uso de esta técnica implica seleccionar documentos de acuerdo con el problema y los objetivos del estudio. Esta técnica recoge información escrita sobre un tema, con el objetivo de suministrar variables que se asocian directa o indirectamente con el tema dispuesto, uniendo esta relaciones, posturas o etapas, en donde se observe la situación actual de conocimiento sobre ese fenómeno o problemática existente (Hurtado, 2008). Por ello se tuvo acceso a dos documentos esenciales de la organización y fueron los contratos de trabajo de los entrevistados, así como el reglamento interno.

Como instrumento de recolección, se utilizó una guía de entrevista semiestructurada, correspondiente a la técnica de entrevista a profundidad y del análisis documental son los documentos.

- La guía de entrevista es un instrumento técnico que estructura la técnica de entrevista, permitiendo organizar las preguntas y temas a abordar. Según Díaz et al. (2013), esta técnica adopta la forma de un diálogo coloquial y facilita una comunicación interpersonal cuya

finalidad es obtener respuestas verbales sobre aspectos específicos. A través de la entrevista a profundidad, se indagó sobre los acontecimientos, experiencias y opiniones de los docentes, además se profundizó en elementos significativos de su vida laboral (Robles, 2011). Asimismo, Díaz et al. (2013), mencionan que se adopta una comunicación interpersonal con la finalidad de obtener respuestas verbales a todas las interrogantes planteadas. Para ello se elaboró una guía de entrevista a profundidad, la cual direccionó la técnica, según fue la estructura. Además, se registró por escrito para el respectivo análisis.

- El análisis documental es una técnica que permite examinar de manera sistemática los documentos producidos en una organización. En esta investigación los documentos revisados fueron el contrato de trabajo y el reglamento interno de la institución educativa privada (I.E.P.).

El contrato de trabajo es el acuerdo que se establece entre el empleador y el trabajador sujeto a condiciones para ejecutar las labores (MTPE, 2022), fue revisado con el propósito de evaluar el grado de cumplimiento de lo estipulado. Su incumplimiento puede ser considerado como un generador de estrés al quebrantar los acuerdos laborales, además de la seguridad que este mismo representa. Asimismo, se analizó el reglamento interno de la I.E.P, el cual es un documento que reúne las normas que se deben de acatar de forma obligatoria.

Según Dulzaides y Molina (2004), el análisis documental permite identificar significados implícitos en la información formal, gracias al uso de lenguajes documentales codificados que facilitan la sistematización y comprensión del fenómeno estudiado.

### **3.7 Informantes y fuentes**

Para la recolección de la información se contó con la participación de los docentes de los tres niveles inicial, primaria y secundaria de una institución educativa privada de Lima, quienes realizan trabajo presencial con una carga laboral exigente. Su participación permitió conocer y entender los diversos factores estresores asociados a su praxis y vida cotidiana.

Además de las entrevistas, se analizaron documentos institucionales como los contratos laborales, con vigencia de diez meses, además del reglamento interno de la institución educativa.

En cuanto a la aplicación de la técnica de entrevista, inicialmente se consideró a siete docentes; sin embargo, una de las entrevistas fue interrumpida debido a que el entrevistado manifestó, desde la primera pregunta, no haber experimentado situaciones de estrés laboral. En consecuencia, se decidió excluir dicho testimonio del análisis.

Finalmente, se trabajó con seis docentes correspondientes a los tres niveles educativos mencionados.

Para la selección de los informantes se ha aplicado criterios de inclusión, los cuales fueron los siguientes, (I) Ser docente de la institución educativa, sea varón o mujer, (II) licenciados en educación, con más de 5 años de experiencia en el ámbito educativo (III) tener una antigüedad mínima de dos años trabajando en la organización, (IV) cumplir con una jornada laboral a tiempo completo y (V) llevar una tutoría a su cargo. A partir de esos criterios, se contó con 6 informantes quienes están codificados con (D1), (D2) hasta el D (6), entendiéndose la numeración de acuerdo **con** el orden de las entrevistas. Finalmente, se tuvo en cuenta la accesibilidad, su disponibilidad de tiempo; asimismo, el interés y la motivación para contribuir en este trabajo de investigación.

### **3.8 Principios éticos**

El presente estudio se desarrolló respetando los principios éticos propuestos por el Reglamento del Comité de Ética de la investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP, 2016). El primer principio considerado fue el respeto por las personas, a través de la aplicación de entrevistas en profundidad, en las que los participantes compartieron información sensible relacionada no solo con su ámbito laboral, sino también con aspectos personales. Se reconoció y respetó en todo momento la autonomía de los informantes.

Asimismo, con la información que se brindó en base a sus experiencias en la organización educativa se estuvo velando el segundo principio de beneficencia y no maleficencia, debido a que en todo momento se cuidó la integridad del entrevistado, donde se realizó los beneficios desde sus testimonios hasta el análisis de los documentos personales como el contrato de trabajo y el reglamento interno, pero a la vez se trató de minimizar los posibles daños para los participantes, en ese sentido no se toma en cuenta los nombres para esta investigación, pero si una serie de codificación, en aras de salvaguardar su identidad. Finalmente, todos los participantes firmaron un consentimiento informado, en el que se explicó el propósito de la investigación, la voluntariedad de su participación, el tratamiento confidencial de la información y su derecho a retirarse en cualquier momento del estudio.

### **3.9 Procesamiento y análisis de la información**

Con el objetivo de analizar la información recopilada en el marco de esta investigación, provenientes de las entrevistas aplicadas a seis docentes y de la revisión de documentos como los contratos laborales y el reglamento interno, se recurrió al uso de técnicas como la codificación (open coding) y la triangulación de datos.

En un primer momento, se aplicó la técnica de codificación inicial conocida como “initial coding”, la cual facilita la exposición de los datos recolectados. En esta fase se desglosan los significados de la información, marcando así el inicio del análisis

de los datos cualitativos y permitiendo extraer la esencia de la información tal como le menciona Tracy (2013). Mediante el diseño de una matriz se organizó los datos, identificando los elementos emergentes.

Posteriormente, se procedió a la triangulación de datos. Según Denzin (1978), la triangulación de datos no solo contrasta y valida los hallazgos, sino que posibilita el examen del fenómeno estudiado desde diversas perspectivas, contribuyendo a corroborar la consistencia de la información. De esta manera, se enriqueció la interpretación y se construyó una comprensión más compleja del fenómeno analizado, a partir del uso coordinado de entrevistas y del análisis documental.

En este sentido, Patton (2015) manifiesta que la triangulación fortalece la fiabilidad de los resultados, dado que permite comprobar que las interpretaciones se apoyan en múltiples fuentes de evidencia. Este método consiste en emplear diversas técnicas y fuentes de recolección de datos, combinando así la información obtenida de las entrevistas con la de documentos analizados, como los contratos y el reglamento interno (Sampieri, 2014). De esta forma, se procedió a la triangulación de datos mediante entrevistas semiestructuradas y el análisis documental, identificando tanto las diferencias como las similitudes entre ellos, lo que posibilitó un mayor entendimiento del problema investigado.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Este capítulo presenta los resultados del estudio, los cuales responden a la pregunta de investigación: ¿De qué manera los factores de la organización educativa son percibidos como estresores por los docentes de una institución privada de Lima? Para tal efecto, se muestran los principales hallazgos sobre el estrés laboral y los factores propios de la organización, junto con un análisis documental.

Estos procesos fueron guiados por las tres categorías de estudio: las situaciones de estrés experimentadas, los factores generadores de estrés según la percepción de los involucrados y los factores estresores asociados a la organización educativa; esta última categoría se divide en cuatro aspectos específicos: el rol del directivo, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y otros tipos de estresores.

En la primera categoría se identifican las situaciones de estrés experimentadas por los docentes. Dichas experiencias facilitaron nuestra comprensión del tipo de trabajo que desempeñan en la institución educativa. La segunda categoría describe los distintos factores percibidos como estresantes por los docentes. Estos factores fueron variados y, como señala Socorro (2016), el ser humano interactúa constantemente con su entorno, lo cual lo expone a diferentes tipos de estrés. Sin

embargo, no todos los factores se relacionan con el trabajo. Por tal motivo, se analizó una tercera categoría: los factores estresores propios de la organización educativa. Esto permitió abordar la complejidad del entorno laboral, así como el rol del docente y sus responsabilidades dentro de la institución educativa.

#### **4.1 Situaciones de estrés vivenciadas**

Los docentes entrevistados manifestaron haber experimentado situaciones de estrés en la organización educativa, debido a la sobrecarga de actividades y dificultades para equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares, además de las altas expectativas de la organización educativa en estudio. Todos ellos son conscientes de su obligación laboral (Ley 29944); no obstante, su actividad es de por sí muy demandante. Su práctica no solo abarca procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que también incluye cargos administrativos, entre otros ajenos a su profesión, los cuales no siempre pueden desarrollar durante su jornada de trabajo. De ese modo, la actividad laboral es incompatible con la personal, lo que genera situaciones de estrés (Llontop, 2016).

Las percepciones de los seis docentes entrevistados indicaron que todos ellos experimentaron situaciones de estrés durante el último año, relacionadas con diversas actividades propias de la función docente y con las expectativas de la organización educativa. Esto se confirma al leer un punto del reglamento interno de la institución educativa: *“Cumplir con las normas legales, reglamentos y las disposiciones del Ministerio de Educación en relación a la Educación Básica Regular, además de cumplir y hacer cumplir el presente Reglamento de la Institución educativa”*.

A su vez, dos de los docentes manifestaron experimentar situaciones de estrés debido a que tienen dos trabajos. El docente D1 indicó *“a veces se junta el tema netamente académico ya que yo laboro en dos instituciones”*. El docente D3 comentó que realiza dos actividades a la vez para aumentar sus ingresos, *“aparte*

*hago otra actividad*” y el docente D4 expresó también *“tengo otro trabajo y tengo que correr”*. Es a raíz del horario laboral que los docentes intentan compatibilizar sus tiempos. Por lo tanto, los entrevistados de esa organización necesitan una fuente de ingreso adicional, pues su sueldo en la primera no es suficiente para solventar gastos familiares o de crecimiento personal y profesional, y tampoco cuentan con estabilidad económica. Todo ello se deriva de una remuneración injusta, y sobre todo de la carencia de buenas condiciones laborales. No existe relación entre las expectativas de los docentes, ni siquiera con las funciones que desempeñan, y la remuneración.

Las causas de las situaciones de estrés experimentadas son diversas. El docente D1 y el D3 manifestaron que, debido a sus diferentes actividades, no pueden compatibilizar el tiempo. Por su lado, el D2 y D4 argumentaron que *“el trabajo que llevamos los docentes es muy cargado, debido a la labor que realizamos en el colegio (...) demandan mayor tiempo”*. Esto concuerda con lo señalado por Borja (2014), quien afirma que las responsabilidades en el sistema educativo son demandantes y que los docentes deben asumir no solo funciones en el aula, sino también tareas administrativas. Además, diferentes factores hacen que la labor del docente sea exigente; entre ellos, las relaciones sociales, las responsabilidades laborales, las estructuras organizacionales, las habilidades y competencias de cada persona, y todo aquello ajeno al ámbito familiar (OIT, 2016).

Desde esta perspectiva, las experiencias personales pueden amplificar o mitigar el impacto de estos factores afectando el desempeño docente. Existen evidencias que presentan a esta profesión como una fuente de estrés (Ruiz, 2010), además de los desafíos que enfrenta el docente no solo es mental, sino físico; esto es propio de la carrera (Kush et al., 2021). Por ejemplo, la Ley de la Reforma Magisterial establece que es deber del docente *“Cumplir en forma eficaz el proceso de aprendizaje de los estudiantes, realizando con responsabilidad y efectividad los procesos pedagógicos, las actividades curriculares y las actividades de gestión de la función docente”*. Responder adecuadamente a los tres principios de una jornada de 8 o 9

horas de trabajo es muy complicado. Como consecuencia, muchos docentes continúan sus labores desde casa, extendiendo su jornada para poder cumplir con todas las exigencias establecidas.

Cuatro de los docentes entrevistados desempeñan más de una actividad para generar ingresos económicos. Expresan que los ingresos percibidos en una sola institución educativa no cubren sus necesidades y expectativas. El docente D1 manifestó *“laboro en dos instituciones...tengo que cubrir la canasta básica familiar, estudios superiores de mi hija, etc.”*, el docente D3 dijo *“soy docente pero también tengo mi negocio, tengo que dividirme en estas dos actividades y muchas veces es difícil. Es algo nuevo ya que mi negocio lo tengo recién hace dos años ... Muchas veces siento que mi cuerpo está acá, pero mi mente está en mi negocio, al menos eso sucede cuando salgo más de la hora”*. El D4 reveló *“además de ser docente, trabajo como músico, incluyendo los fines de semana, yo toco”*. El D5 argumentó *“tengo clientes que me esperan después de los horarios de clases incluso los fines de semana, aunque priorizo mi trabajo porque es mi fuente principal de ingreso”*.

Por ello, Alvites (2019) sostiene que el desarrollo profesional del docente está vinculado a un salario incompatible con las expectativas de su profesión, y que no existe una relación directa entre salario percibido y las funciones que desempeñan, lo cual debilita la salud del trabajador. En el reglamento interno de la institución se declara que cumplirán la función de ser tutores con deberes: *“Los tutores son responsables de los estudiantes de aula asignada por función encomendada”*, lo cual le da una responsabilidad adicional a su carga horaria porque ello significa una comunicación permanente con los estudiantes, así como los padres de familia. No obstante, en los contratos revisados no se estipula dicha función, dado que la comunicación suele exceder el horario laboral, lo que está reafirmado en el reglamento interno *“Coordinar y mantener comunicación permanente con los padres de familia sobre asuntos relacionados con el rendimiento académico y comportamiento de sus hijos en los horarios establecidos”*. Sin embargo, esos

horarios no están contemplados dentro de su jornada debido a que esas comunicaciones son fuera del horario laboral.

Otro punto neurálgico de estrés son las variadas actividades realizadas por el colegio como parte de su planificación curricular. Leka et al., (2004) sostiene que la desorganización en el trabajo es una fuente generadora de estrés, por ello, al existir una planificación en la organización educativa se debe contemplar tiempos reales de ejecución.

Si bien el docente cumple funciones dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, también realiza otras actividades que le competen, sin embargo, la institución educativa no regula los horarios en que se llevan a cabo. En los contratos revisados se observa una hora de entrada y de salida, *“el trabajador observará el horario de trabajo de la siguiente manera: de lunes a viernes desde las 7:30 AM hasta las 4:30 PM con un tiempo de refrigerio de 1 hora”*. Se verifica el extenso horario laboral que figura en los contratos. Por esa causa, los docentes cuentan con poco tiempo y espacio para realizar sus otras actividades. Incluso, como lo mencionó el D5, en ocasiones, su horario de refrigerio se vio reducido 30 minutos debido a los talleres que tiene a su cargo. Esta situación afecta la posibilidad de disponer de espacios de descanso y recuperación durante la jornada.

Asimismo, las actividades extracurriculares representan una fuente adicional de sobrecarga. El docente D2 manifestó *“en situaciones, aquí en el colegio, cuando tenemos actuaciones o presentaciones... son bien, pero bien cargados, todo ello se tiene que organizar; no solo trabajamos en nuestro horario, sino que tenemos que quedarnos más tiempo, para organizarnos y cumplir con las comisiones establecidas”*. El D3 dijo: *“tenemos diversas actividades... actividad tras actividad hace que se genere un estrés por el tema de la organización en el tiempo”*. Por su parte, el D4 indicó: *“las actividades seguidas que hay, tenemos demasiados eventos, es lo propio de las instituciones educativas, pero acá se busca la excelencia, así se tiene los aniversarios, actividades musicales, danzas,*

*emprendimientos, fiestas patrias y así puedo seguir mencionando... todos estos se extienden fuera del horario laboral, generando mucho estrés”.*

Estas manifestaciones reflejan una percepción generalizada de carga excesiva asociada a las actividades institucionales. El D5, reforzó *“en los eventos... me pongo la camiseta, sí causa estrés”*. Por su parte, el D6, finalizó *“me siento atareado por todas las actividades que van a hacer, si las comparo con otras instituciones, definitivamente este sobrepasa a todo, las actividades no solo son realizadas en el colegio, sino en otros lugares centrales como la plaza principal del distrito”*.

Todo lo expuesto se sustenta en los contratos de trabajo, donde se advierte que los docentes pueden ser requeridos para atender responsabilidades fuera del horario regular: *“el empleador deja expresa constancia que presta su consentimiento, en el caso sea necesaria una modificación del horario de trabajo, si esta fuese necesaria para cumplir adecuada y eficientemente los servicios encomendados en el presente contrato”*.

Otro punto importante se refiere a las funciones asignadas, como elaborar documentos, hasta la planificación de actividades y su respectiva evaluación. Estos puntos generan estrés, pues se deben cumplir en una fecha dispuesta. El docente se rige bajo lineamientos que debe de cumplir, desde la organización y ejecución de las sesiones de clase —esenciales para el desarrollo de los aprendizajes—, hasta la elaboración de la documentación que da cuenta de su labor, la cual debe presentar en un plazo determinado. Asimismo, la elaboración de los instrumentos de gestión trabajados en las comisiones también recae bajo la responsabilidad del docente (MINEDU,2014).

Como complemento, el D1 mencionó: *“la elaboración de documentos que en algunos casos es muy denso, nos obliga a utilizar más tiempo de lo necesario ... y eso te va generando tensión más tensión”*. Del mismo modo, el D2 dijo *“nos quedamos más tiempo de lo normal ya que en ciertos momentos tenemos que*

*entregar documentaciones*". Por su lado, el D3 acotó: *"documentación para cada actividad, pareciera fácil, pero requiere de tiempo"*, asimismo. Y el D5 indicó: *"por ejemplo, la documentación, nos solicitan plasmarlo en hojas toda la planificación que realizamos durante un año"*. En el reglamento interno se reafirma que es deber del docente : *"Presentar al Director Académico o Coordinador Académico los instrumentos de evaluación y documentos técnico-pedagógicos referidos al desarrollo de su labor docente de acuerdo al nivel"* y el contrato de trabajo existe una cláusula donde menciona *"El trabajador deberá realizar su trabajo de manera presencial, elaborará Unidad de aprendizaje, Cartel de contenidos, sesiones de aprendizaje, u otros similares relacionados a la documentación. Los materiales para el desarrollo de su enseñanza como fichas de trabajo, papelotes, videos, diapositiva y/u otro como material complementario para el desarrollo de su clase"*. Aun así, no se especifica el horario en qué deben realizarse tales actividades, ni si el "tiempo extra" será remunerado de manera adicional.

Es comprensible que el trabajo del docente implique tiempo y genere preocupación, pero muchas veces resulta difícil compatibilizarlo con las múltiples actividades solicitadas, sin contar con su **vida** personal. Una jornada de 8 horas se extiende más allá del horario laboral, dado que el profesional lleva actividades a su hogar, donde prosigue con la labor administrativa, tal como mencionan Travers y Cooper (1997). Desde hace años se observa que las exigencias adicionales imponen a los docentes la obligación de llevar trabajo a casa. Si no cumplen estas tareas, el trabajo se acumula, lo que genera preocupación.

En la organización educativa de nuestro estudio, el trabajo realizado a lo largo del año es sumamente saturado, pues las actividades son continuas: cuando termina una, comienza otra. Esto se refleja en las respuestas de los docentes entrevistados. Sobre este tema, García (2020) señala que el docente se enfrenta a una serie de demandas, desde las clases, que deben ser su principal foco, hasta las reuniones con padres, capacitaciones, interacciones con directivos, y conflictos derivados de la falta de reconocimiento por parte de una sociedad cambiante. Todo esto produce

agotamiento en el docente. A su vez, el reglamento interno estipula tanto los deberes del docente como los del tutor de aula. Cinco de los docentes entrevistados desempeñan ambas funciones; sin embargo, el docente que no actúa como tutor asume una función de turno.

Por otro lado, los docentes consideran que estas situaciones generan estrés debido a la combinación de las exigencias propias del trabajo, el uso del tiempo adicional y la presión constante para cumplir con múltiples actividades. Ramirez et al., (2019) y Bennot (2018) manifiestan que esos factores son llamados “estresores” , siendo estímulos que afectan al individuo. Estas situaciones desencadenan reacciones que afectan la salud física, provocan frustración y preocupación por intentar cumplir con lo asignado; además, causan dolores de cabeza, fatiga, adormecimiento facial, entre otros. Por tal razón, el MINEDU (2018) indica que el estrés consiste en un conjunto de respuestas fisiológicas y psicológicas que se presentan ante situaciones difíciles de sobrellevar. Entre sus principales síntomas se encuentran la preocupación, la sudoración, los temblores, el malestar corporal, etc. Según los documentos revisados de la organización educativa de nuestro estudio —R.I y contratos de trabajo—, no existe una base sólida orientada al cuidado y la preservación de la salud mental del docente, a pesar de la existencia de la Ley 29783, la cual establece que todos los sectores económicos, incluido el educativo, deben garantizar condiciones saludables y seguras, con énfasis en la prevención del estrés.

Esto se contempla en los datos siguientes: El D1 *indicó “son situaciones de tensión, situaciones de preocupación excesiva, hay un cambio emocional... hace un mes y medio se comenzó a adormecer mi lado izquierdo de la cara, eso me generó preocupación”*. El D2 *“... porque hay malestar físico, a veces cuando estamos en situaciones de estrés, uno le empieza a doler la cabeza, ya está angustiada, está preocupada”*. Todas las manifestaciones refieren a los síntomas causados en la persona, dato reforzado por Sánchez et al., (2020) quien señala que se identifican síntomas psicológicos como la inquietud, la irritabilidad, el desasosiego y un bajo

rendimiento intelectual. Finalmente, se observa una tercera área relacionada con el ámbito conductual. El D3 explicitó: *“uno se cansa, se siente con un poquito de dolor de cabeza, quizás te bajan las defensas...ya para mitad de año se siente más la pegada del tema de estrés, pareciera que no se ve el trabajo que hay detrás de todo”*. El D4 dijo *“te tensionas, puede haber frustración si es que no llegas a la meta, reniegas, hay un cambio de humor, también”*. El D6 *“...no me siento cómodo, hay dolores de cabeza, la preocupación... trabajamos con fechas y si no cumplimos hay un memorándum, descuento; cambia mi estado de ánimo, hay que sobrellevarlo”*. Sin embargo, el D5 no lo percibe como una situación de estrés, pues aprendió a manejarla. Al respecto, dijo: *“me pones un reto, trato de cumplirlo al máximo... en esa parte no me causa mucho estrés. Al principio obviamente sí, porque no sabes qué hacer, pero luego ya poco a poco vas dominando el tema.”* Sin embargo, admitió que el inicio de sus labores en dicha organización fue muy estresante para él: *“al principio sentí que no podía con todo, había cierta desesperación, porque era algo nuevo.”*

Cinco de los seis entrevistados señalaron haber experimentado síntomas físicos, con distintos niveles de gravedad, los cuales podrían derivar en enfermedades crónicas. Los síntomas reportados se atribuyen a una sobrecarga en su capacidad de respuesta. Por ellos, los participantes afirman vivir en una situación de estrés constante.

Como conclusión, en dicha organización, debido a la multiplicidad de actividades que desempeñan, junto con otros aspectos, los docentes entrevistados presentan síntomas físicos que afectan su salud, algunos de ellos con mayor intensidad que otros, con excepción de un docente, quien gestiona adecuadamente su tiempo y se organiza para cumplir con sus actividades. No obstante, en una ocasión sí experimentó preocupación, pues se trataba de una actividad nueva, lo que requirió un proceso de adaptación.

## 4.2 Factores percibidos como estresores

En la segunda categoría formulamos la siguiente pregunta: ¿Qué factores son percibidos como situaciones generadoras de estrés?

Los maestros entrevistados mencionaron distintos factores, tanto personales, profesionales y organizacionales. Estos factores, también conocidos como estímulos, provocan estrés al generar un desequilibrio en el funcionamiento del organismo cuando el sujeto ha superado su capacidad de respuesta. Aunque no existe una clasificación exacta, las diferentes definiciones concuerdan en que estos estímulos pueden ser tanto internos como externos al individuo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT 2016) menciona a estos eventos como amenazantes afectando el desenvolvimiento de la persona, así también Sierra (2021) señala como responsables los cambios en las condiciones del entorno cotidiano descrito por los docentes, que enfrentan situaciones difíciles que sobrepasan sus capacidades y los incomodan, al no depender de ellos encontrar una solución.

Asimismo, la actividad docente conlleva en sí misma un alto potencial de estrés, debido a que no se trata de lidiar con un solo estudiante, sino con grupos numerosos de estudiantes que, en muchos casos, superan la cantidad de 30 por aula, sin contar la interacción con los padres de familia, quienes también forman parte de esta dinámica. A su vez, los factores estresores repercuten de modos distintos en cada persona, tanto los internos —capacidad propia, personalidad, estado de ánimo— como los externos —condiciones laborales, estabilidad y demandas sociales— (Castro,2008). Estos aspectos se evidencian en las respuestas de los docentes entrevistados.

El docente D1 manifestó: *“tiene que ver con la sumatoria de todo... si hablamos del trabajo la convivencia es clave, el apoyo de los demás colegas”*. Por su parte, los docentes D2, D3 y D4 indicaron que desempeñan múltiples roles, lo que genera una acumulación de responsabilidades tanto laborales como domésticas. El D4 apunta: *“... la responsabilidad de la familia también es un factor porque velamos por cada uno”*. De manera similar, el D3 manifiesta *“soy docente y también negociante,*

*entonces a veces el dividirme en estas dos cosas que tengo es un poco difícil para mí, sin mencionar la responsabilidad de la familia”. A su vez, el D2 dijo “en mi caso yo soy madre, por ello tengo la disponibilidad que se me da de salir antes de la hora, pero estoy siempre apurada”. Finalmente, el D1 indicó “que un factor estresante es realizar dos trabajos ya que existe una responsabilidad familiar, ...para poder completar lógicamente el presupuesto familiar o cubrir el tema de lo que son las deudas”.*

Otro factor de estrés que afecta a los maestros es, según lo expresado por el docente D2, la formación continua obligatoria. En sus palabras, la formación continua representa un importante avance profesional, que permite obtener certificados que pueden ser requeridos por sus empleadores. Alvites (2019) declara que la actualidad conlleva nuevas exigencias, como la tan mencionada meritocracia, donde un título profesional no es suficiente. Por ello, el profesional necesita capacitarse constantemente; los beneficios no solo responden a sus propias necesidades y expectativas, sino que también impactan positivamente en los estudiantes a su cargo, quienes recibirán una enseñanza de calidad.

La capacitación continua se ve reflejada en los documentos analizados y constituye un deber que el profesional docente debe de cumplir. El reglamento interno de la institución establece: *“...De la misma forma deben registrar la información sobre sus últimas capacitaciones, en el registro correspondiente. La asistencia y participación a los eventos de capacitación profesional son verificadas y registradas oportunamente, durante el año lectivo”.* Asimismo, los contratos incluyen una cláusula en que el docente debe capacitarse en las metodologías y procedimientos que favorezcan el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

El docente D4 indicó que un posible factor de estrés sería el tipo de contrato, que no ofrece un respaldo total: *“quizás no tenemos un respaldo por el tipo de contrato”.* Por su parte, el D5 describió como factores estresores a todo aquello que desconocía de la organización educativa. *“Al inicio sí me costó, pero ahora estoy ya adecuado, me quedo más horas para terminar mi trabajo”.*

Asimismo, tres de los cinco docentes entrevistados comentaron que el horario laboral abarca una larga jornada, a diferencia de otras organizaciones. Al respecto, el D2 apuntó: *“el horario de trabajo para nosotros los docentes, no es un horario que digamos llega a nuestra hora y nos vamos, no, sino que nos tenemos que quedar un poco más de tiempo para cumplir lo que se tiene que hacer para el día siguiente o para la semana”*. El D4 afirmó: *“yo normalmente tengo que cumplir mi jornada completa, y se dice hasta la hora y se termina pasando dos horas”, mientras que el D5 acotó: “solo el horario que es muy tarde hasta las 4.30, solo ello a veces me agobia”*.

Otro factor de estrés percibido por los docentes son los miembros de la comunidad educativa, como los estudiantes y los padres, quienes a menudo juzgan el trabajo de los docentes al ser ellos quienes evalúan constantemente. El D3 dijo: *“no es fácil, no es solamente enseñar y ya, tenemos carga, responsabilidad también con los estudiantes”*. El D4 añadió: *“... También los padres, los chicos, los niños están ahí que tenemos que velar por ellos, en cuestión del trabajo”*; incluso mencionó que desempeñar el rol de tutor agudiza el estrés, debido a que se trata de un trabajo más intenso: *“La responsabilidad de ser maestro y tutor es difícil, tienes a los padres de familia siempre contigo, respirándote”*.

Por tal razón, clasificaremos los hallazgos encontrados.

#### **4.2.1 Exceso de trabajo**

Todos los docentes entrevistados mencionaron que enfrentan una carga mayor en cuanto a sus actividades y responsabilidades, que excede las horas laborales pactadas, lo que tiene consecuencias en otros ámbitos de su vida, como el personal, familiar y laboral. El docente es un profesional formado para atender los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro del aula, tal como lo menciona Sierra (2021). Sin embargo, su función no se limita solo a ello, pues implica una responsabilidad moral y, sobre todo, emocional. Este rol es permanente: se es docente todos los

días, a todas horas (Ramirez et al., 2010, p. 138). Esto se reafirma en el reglamento interno de la institución: *“reconoce que el profesorado es agente fundamental de la educación, por eso exige rigurosa selección, capacitación permanente y una actitud y conducta irreprochable para su misión de educador”*.

Como lo manifiesta Mimbela et al. (2022), el docente debe de cumplir íntegramente sus funciones, que abarcan tanto documentos administrativos como la elaboración de documentos técnico-pedagógicos, con el propósito de contribuir a mejorar la labor educativa. En línea con ello, el D5 manifestó: *“las actividades extracurriculares, como ensayos o evento terminan en la noche y eso afecta mi descanso y hasta mi energía”*

Según el contrato de trabajo y reglamento revisados, los docentes cumplen 9 horas de trabajo efectivo. No obstante, los contratos incluyen salvedades, como lo indica en la siguiente cláusula: *“deja expresa constancia que presta su consentimiento, en el caso sea necesaria una modificación del horario de trabajo, si esta fuese necesaria para cumplir adecuada y eficientemente los servicios encomendados en el presente contrato. Al establecer una jornada de 9 horas para el docente, el empleador podría modificarla; sin embargo, esto implicaría un incumplimiento del respeto a su privacidad y a la gestión de su tiempo.*

Otro factor identificado es la sobrecarga administrativa y burocrática. Los docentes enfrentan una responsabilidad permanente en la elaboración de informes, la planificación curricular, las evaluaciones, los proyectos, etc. Las responsabilidades burocráticas exigidas por las entidades y el jefe inmediato interfieren y sobrecargan la labor pedagógica, debido a que reducen el tiempo destinado a planificar las experiencias de aprendizaje. La UNESCO (2019, p.19) indica: *“Unas malas condiciones laborales, las cargas excesivas de trabajo y la sensación de aislamiento pueden provocar insatisfacción, agotamiento y abandono”*

Se responde a un sistema burocrático en el que se contempla documentación que no siempre refleja con precisión lo que realmente se hace. Tal como señalaron los

seis docentes entrevistados, la documentación es agobiante. Uno de ellos manifestó: *“al inicio me costó, pero luego fui acostumbrándome”*. El docente en cuestión justifica que permanece más horas en la institución para finalizar su planificación. En este caso, se evidencia su capacidad de respuesta, pues considera más importante concluir sus tareas que respetar estrictamente el horario de salida, con el fin de evitar que la carga se vuelva agobiante.

#### **4.2.2 Responsabilidades personales**

Los docentes entrevistados mencionaron también sus responsabilidades familiares, las cuales cada uno gestiona de manera distinta:

Mi madre está en Ayacucho y está sola atendiendo el ganado y el cultivo... eso nos genera preocupación ya que es una persona de edad. (D1)

Soy el hermano mayor y me hago cargo de mis hermanos menores, tienen que aceptar algunas normas, pero están en esa edad que lo cuestionan todo. (D4)

Acabo de ser madre de familia y tener un bebé pequeñito, conlleva mucha preocupación, a veces para los controles tengo que pedir permiso, tengo que jugar con mi horario, devolver... a veces es desgastante. (D2)

El docente profesional es, además, un ser humano con deberes y derechos, que tiene el derecho de disfrutar de una familia o, simplemente, de su tranquilidad, sin que esto esté relacionado con su trabajo; sin embargo, esto no se cumple, por lo que la OIT (2021) señala que los maestros trabajan, en promedio, entre 50 y 55 horas semanales, superando de manera alarmante el estándar laboral necesario para mantener un equilibrio entre lo personal y lo profesional.

#### **4.2.3 Falta de tiempo para realizar actividades personales**

Los docentes no solo cumplen con sus responsabilidades dentro de las aulas, también realizan un trabajo adicional en casa, que no se limita a la gestión documental, sino que abarca la preparación del material didáctico, desde la

planificación de las actividades en clase hasta la elaboración de mensuales, trimestrales y simulacros de tipo universitario.

Llegaba a mi casa tarde por las capacitaciones o actividades extras y aún tenía que preparar fichas y adicionalmente hacer mis labores de casa (D2)

No tengo tiempo para practicar mi instrumento...siento que no hay un crecimiento como músico este año (D4)

Se hace hincapié en la falta de compatibilidad entre el trabajo y la vida personal al no existir un equilibrio, a diferencia de otras profesiones donde se cumple la jornada y esta finaliza al término de la misma.

#### **4.2.3 Presión económica**

Como se mencionó anteriormente, casi la mitad de docentes desempeñan trabajos adicionales, sea por motivos de carga familiar, desarrollo profesional, crecimiento personal, entre otros. Sin embargo, trabajar en la institución de nuestro estudio implica que sea más complicado gestionar las actividades, lo cual se evidencia en las siguientes líneas:

Yo antes trabajaba de manera particular, sin embargo, he perdido parte de la cartera de clientes porque mi horario en el colegio se extendía demasiado. (D5)

Soy docente, pero también emprendedora, por ello puse mi negocio en la pandemia. (D3)

Doy clases particulares, pero muchas veces tengo que cancelarlo porque no llego a tiempo. Ya de por sí el colegio está lejos de mi casa y el quedarme más tiempo trae como consecuencia llegar más tarde. (D6)

Lo mencionado hace referencia a algunos factores estresores. El ámbito familiar y los problemas relacionados con la gestión de una familia conllevan una responsabilidad, que en muchas ocasiones se asume en un momento específico. Sin embargo, hay casos en los que el tema familiar no presenta mayores dificultades. En cuanto a las condiciones dentro de la organización, los entrevistados mencionaron que, aunque todos cumplen con las horas laborales y existe un horario

de ingreso, no siempre se establece un horario de salida, lo cual es común en algunas organizaciones y, en muchos casos, no es reconocido por los empleadores.

Otro aspecto central radica en el tipo de trabajo realizado. Los actores educativos están involucrados y desempeñan un rol fiscalizador, siendo los estudiantes quienes revelan la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Además, existe un acompañamiento contante de los padres debido a que se trata de una organización privada; no obstante, en muchas ocasiones, ejercen un poder coercitivo, lo que genera una presión constante sobre los maestros. Al responder nuestra pregunta —¿por qué lo perciben como un factor estresor? —, los docentes expresaron inquietud acerca de su bienestar, a raíz de las diferentes presiones. Así, el D1 señaló: *“sí son factores estresores porque definitivamente uno no se siente bien o no se siente tranquilo para poder desarrollar el trabajo... se incrementa o se acumula el trabajo, eso genera también dedicación de mayor tiempo y ya está chocando netamente con tu tema de descanso”*. El D2 indicó, *“...porque hay un sacrificio de nuestro tiempo, no es que lo hacemos de mala manera, pero si nos exige”* además, *“por ejemplo, cuando llega viernes, se dice que se va a descansar, ya sea sábado domingo, pero es mentira, no descansamos, en la casa tenemos que hacer nuestras labores, seguir con el trabajo de colegio, entonces es un cansancio físico y mental que tenemos”*. El D4 dijo *“... porque no venía venir eso de la tutoría, es demasiado tiempo, el hecho de estar con ellos, hacer muchas actividades...”* Aun así, el D5 menciona que, más que un factor de estrés, se trata simplemente de una incomodidad. En sus propias palabras: *“no tanto que me genere estrés, creo que es más un malestar porque hay desacuerdos”*.

Esta subcategoría recoge los factores estresores que los docentes *perciben* como parte de su experiencia laboral, pero que no necesariamente son generados directamente por la organización. Se trata de factores que interactúan con el entorno institucional, como el horario laboral, la presión por cargas familiares o la constante vigilancia de los padres de familia, pero que también están atravesados por la vida personal y social del docente. El rol de docente, además de cumplir con la función de tutor, es desgastante, porque requiere de mayor compromiso. Por ello, se

perciben altas demandas por parte de los padres de familia, quienes están constantemente pendientes de las actividades y el comportamiento de sus hijos. Otro factor relevante es el tipo de contrato. Al pertenecer al sector privado, los docentes no cuentan con beneficios sociales, pues la organización no los asume como empleados con todos los derechos laborales. Son trabajadores que cuentan con un salario fijo, que en ocasiones incluye algún incentivo económico.

### **4.3 Factores estresores en la organización educativa**

El sistema educativo orienta y organiza la educación dentro de una sociedad, con el propósito de transformar a la población. Uno de sus objetivos fundamentales es garantizar la formación integral del ser humano, fomentando el desarrollo de competencias clave para su realización personal y profesional. Según Travers y Cooper (1997), el crecimiento del ámbito educativo ha venido acompañado de un aumento en las expectativas respecto a la calidad de los servicios que este ofrece. En consecuencia, los maestros —junto con los demás actores del sistema educativo— se ven directamente afectados por estas nuevas demandas. Esto se reafirma en la Ley 29944 (2012) y en la Ley General de Educación 28044 (2003), donde se establece que el docente cumple un rol clave en el proceso educativo, siendo su labor principal contribuir de manera efectiva al desarrollo integral de los estudiantes en todas sus dimensiones.

Su rol social es de gran relevancia, pues exige una alta competencia profesional, integridad moral demostrada y un estado de salud física y mental que asegure el bienestar y la seguridad de sus estudiantes. En el reglamento interno de la institución de nuestro estudio se describe la función del docente con el siguiente apartado: *“Es el agente fundamental de la educación y contribuye juntamente con la familia, la comunidad y el estado al desarrollo integral del educando”*. En este sentido, tanto las leyes como los documentos de gestión refirman el sentido de la función docente, concebida como un compromiso social de gran responsabilidad, que implica la formación de personas que actuarán como agentes de cambio en la sociedad.

Aunque los cambios suelen generar incertidumbre e incluso temor al inicio, el sistema educativo, en su adaptación constante, enfrenta el reto de una organización del trabajo que tiende a tratar a las personas como instrumentos de productividad, ignorando aspectos fundamentales como el tipo de aprendizaje, la autonomía y los procesos de interiorización ante situaciones problemáticas (Calera et al., 2002).

Los cambios y las responsabilidades crecientes generan presiones que recaen principalmente en los docentes, muchas veces sin contar con medidas de contingencia adecuada, lo que da lugar a un malestar generalizado conocido como “estrés”.

El estrés laboral docente está relacionado con factores propios de las organizaciones educativas y surge como una respuesta negativa cuando las demandas laborales cuando superan la capacidad del maestro para afrontarlas. Si bien el estrés forma parte del proceso de adaptación del individuo y se espera una respuesta efectiva, esta dependerá de diversos factores situacionales, como las características personales del propio sujeto (Ramírez et al., 2010). Nuestro estudio reveló que solo uno de los docentes se adaptó rápidamente a ciertas responsabilidades dentro de la organización, aunque, como indicó en la entrevista, este proceso no fue fácil al principio.

La organización educativa de nuestro estudio adopta una perspectiva ambiciosa y progresiva, con altas expectativas en la formación integral de los estudiantes, enfatizando competencias académicas y en el dominio del idioma inglés, lo que conlleva una carga adicional para el docente. Asimismo, el docente no solo imparte conocimientos, sino que necesita habilidades adicionales como el liderazgo motivador, actuando como un guía emocional ético que emplea estrategias diversificadas, lo cual se refleja tanto en su misión como en su visión. Existen exigencias relacionadas con el uso de diversas herramientas adaptadas a las necesidades de los últimos años, como la enseñanza del idioma, la integración de la tecnología y el fomento de nociones de emprendimiento.

También exista una constante evaluación, lo que genera una carga emocional, sumada a la implementación de un enfoque inclusivo que produce un exceso de tareas. Además, los actores educativos asumen roles simultáneos tanto dentro como fuera de las aulas. Se espera que los estudiantes sean emocionalmente estables, lo que implica que los docentes deben gestionar sus propias emociones, con la prioridad centrada en el estudiante, aunque no siempre se vela por la salud emocional de los docentes. Sin embargo, el docente, como ser humano, posee defectos y virtudes, y no siempre alcanzará esa estabilidad, lo que genera un conflicto interno.

En el Perú, hay escasa referencia sobre la salud y el bienestar del docente. Las políticas suelen centrarse en los derechos del estudiante y en la educación, pero en cuanto a la salud del docente, solo se han encontrado artículos o guías que abordan los cuidados necesarios. No obstante, las exigencias y el compromiso relacionado con el tipo de trabajo docente son claros y están presentes en toda la documentación y legislación existente.

La visión institucional plantea la necesidad de preparar a la comunidad educativa para enfrentar un entorno altamente competitivo, lo cual exige que el docente utilice herramientas tecnológicas y pedagógicas actuales, y mantenerse en un proceso constante de formación continua orientada a la excelencia. En este contexto, es crucial preguntarse si se brinda el apoyo necesario para que los docentes puedan cumplir de manera adecuada con la misión y visión de la institución.

A su vez, es esencial reflexionar sobre el grado de compromiso con el bienestar del docente y sobre las estrategias implementadas para abordar el malestar que surge cuando no se respetan las condiciones estipuladas en sus contratos laborales. Diversos estudios destacan que el bienestar docente es un factor clave para garantizar la calidad educativa, debido a que impacta directamente en el desempeño y en el clima institucional. Como señala Grau (2008), un docente

motivado y reconocido es más capaz de innovar, comprometerse y responder a las demandas de un entorno cada vez más exigente. Por lo tanto, las organizaciones educativas deben promover condiciones laborales más justas, desarrollando políticas de apoyo integral para su personal.

Por otra parte, se identificó que los factores estresores de la organización educativa son diversos. Estos incluyen el tipo de relación con el alumnado, con la administración escolar y con la situación laboral en general. También influyen la falta de comunicación con las entidades superiores, como la dirección, la UGEL o el MINEDU, así como la frustración por no poder desempeñar adecuadamente su labor (Saltijeral et al., 2015). Como mencionamos anteriormente, la función del docente es especialmente compleja debido al compromiso moral que implica, lo cual hace que estos factores estresantes desencadenen una serie de respuestas negativas que terminan afectando su salud.

Según la información recogida en las entrevistas, los factores propios de la organización educativa son diversos. Dos de los docentes entrevistados señalaron que el ritmo y la carga laboral son exigentes. Al tratarse de una organización privada, destacaron que existe una diferencia notable con el sector estatal en cuanto al número de horas trabajadas. El D1 indicó: *“se empieza muy bien el primer trimestre, pero luego desarrollar tantas horas de trabajo sin un horario de descanso es muy cansado...su productividad ya va bajando y la curva de rendimiento es decreciente”*. El D3 enfatizó que, debido a las diferentes funciones, sea como docente o tutor, e incluso durante los eventos que realizan como parte de su programación anual, les demanda trabajar horas adicionales. En sus palabras *“...no fue un arreglo del inicio de contrato”, incluso cuando hay actividades que no están programadas. Por ejemplo, cuando hacen reuniones ya casi para que sea la salida, nos la hacen llegar de forma impositiva y debemos de quedarnos”*.

En las organizaciones educativas, se trabaja también el aspecto emocional, lo que implica una función adicional para el docente: la “docente-tutor”. Esta labor conlleva

una mayor implicación en la vida socioemocional y afectiva de los estudiantes (Donayre,2016). En el reglamento interno analizado se incluye un apartado específico que detalla las funciones del tutor, las cuales son independientes de sus responsabilidades como docente. Estas funciones comprenden actividades propias de su rol como encargado de tutoría. Además, se contempla un trabajo articulado con el área de psicología, como se expone en las siguientes líneas: *“Ejecutar en colaboración con el área de psicología planes de acción para atender a estudiantes que requieren mayor seguimiento”*. Y: *“Entregar un informe detallado de las actividades efectuadas incluyendo el aspecto económico”*.

La función del tutor implica la responsabilidad de ejecutar un plan de trabajo, lo que puede generar preocupación, ansiedad y, sobre todo, malestar. Esta carga emocional se intensifica cuando el docente se enfrenta a situaciones para las cuales percibe no contar con los recursos necesarios para abordarlas, como la ausencia de los padres, la presión por parte de los directivos o la falta de capacitación de los miembros del TOE (Tutoría y orientación educativa). En el R.I se especifica: *“Realizar adaptaciones al programa de Tutoría con apoyo de la psicóloga y según las necesidades de sus estudiantes”*.

El desarrollar del proceso de enseñanza y aprendizaje requiere, en primer lugar, una planificación previa; posteriormente, se lleva a cabo la ejecución, y finalmente se realiza la evaluación. La primera etapa conlleva una importante demanda de tiempo, tal como lo expresó el D2: *“la preparación supone hacer todos los pasos que se van a desarrollar en la sesión, al día tenemos de 3 a 4 clases, a la semana cuántas sesiones elaboramos, al mes...”*. Otro factor relevante es la disponibilidad de herramientas de trabajo. Dos de los docentes entrevistados señalaron que, al inicio, no contaban con todos los recursos necesarios —como laboratorios, computadoras, etc.—, siendo esto un hecho continuo. D3 *“la he luchado porque en el curso de inglés se necesita tener audios se necesita vídeos, al inicio no era completo... necesitamos invertir también en los estudiantes como institución”*. El D2 también enfatizó sobre las responsabilidades asumidas *“En la misma clase,*

*necesitamos elaborar materiales, las copias, fichas, después de clase, tenemos que hacer la revisión de cuadernos, reuniones...". El ambiente laboral es también determinante. Según el D5: "se respira un buen ambiente, pero pueden existir las fricciones debido a las responsabilidades en el trabajo que deben de cumplir". "Hay un buen ambiente laboral, claro hay excepciones con algunos docentes que no suelen cumplir, y si nos llaman la atención es a todos".*

Los factores de estrés dentro de la organización son diversos, y cada docente los percibe de manera particular, enfatizando distintos aspectos según su experiencia. Entre estos se encuentran la actitud frente a las demandas laborales, la capacidad de respuesta, la sobrecarga de trabajo, el cumplimiento estricto de horarios, el ambiente laboral y la disponibilidad de herramientas necesarias para desempeñar su labor.

A continuación, se clasifican los factores estresores propios de la organización educativa, desde las respuestas de los entrevistados.

#### **4.3.1 Las condiciones laborales**

Los docentes ejercen su labor en las aulas a través de la enseñanza, la cual va acompañada de una planificación detallada, plasmada en documentos como sesiones, unidades y planes de trabajo, entre otros. Este aspecto está contemplado en el contrato laboral.

"El trabajador deberá realizar su trabajo de manera presencial, elaborará unidad de aprendizaje, Cartel de contenidos, sesiones de aprendizaje, u otros similares relacionados a la documentación. Los materiales para el desarrollo de su enseñanza como fichas de trabajo, papelotes, videos, diapositiva y/u otro como material complementario para el desarrollo de su clase"

En las entrevistas, todos los docentes concuerdan que el tipo de trabajo es muy exigente. Esto se evidencia en la ley 29944: *"El docente debe cumplir con las*

*actividades curriculares y las actividades de gestión, en sus etapas de planificación, trabajo en aula y evaluación, de acuerdo al diseño curricular nacional”.*

Sin embargo, los docentes perciben que la carga laboral es excesiva, debido a que dedican gran parte de su tiempo a elaborar documentación e informes, en lugar de enfocarse en la búsqueda de materiales o recursos que realmente contribuyan a mejorar el aprendizaje. El docente D2 indicó: *“el trabajo administrativo es tan pesado que nos lleva a trabajar en casa durante los fines de semana”*. El D6 refuerza la misma idea: *“la carga de documentación es demasiado alta y tan notoria que nos quita tiempo para enfocarnos en lo que realmente importa: nuestros estudiantes”*. Alvites (2019) apunta que el docente enfrenta diversas situaciones tanto en el aula como en la relación con los padres de familia, a lo que se suma la exigencia de presentar documentos burocráticos. Esta combinación de factores contribuye a la sobrecarga laboral y puede generar altos niveles de estrés. Chang (2016) refuerza que la elaboración de documentación administrativa y de programaciones pedagógicas es inherente a la labor docente, lo cual contribuye significativamente a su sobrecarga laboral. Además, en la institución educativa no se evidencia la asignación de horas específicas para dedicar exclusivamente a estas actividades, ni siquiera en el marco de las reuniones colegiadas.

Por otro lado, los descuentos económicos dentro de la organización pueden convertirse en un factor estresor. Como menciona el D2: *“en nuestro contrato teníamos 7 hasta 10 minutos de tolerancia de entrada, pero a partir del mes de julio se nos quitó y eso conlleva a un descuento económico”*. Sin embargo, este punto está especificado en los contratos laborales con respecto a los descuentos:

EL TRABAJADOR está obligado a cumplir puntualmente el horario, programado en el requerido contrato, las tardanzas y faltas serán sancionadas con un descuento económico en su remuneración. Asimismo, si hay reincidencia en tardanzas será motivo a un descuento económico en su remuneración (3 tardanzas se descontará el monto equivalente al salario de un día), en caso registre su ingreso 7:30 a.m. en adelante se le descontará como multa adicional de s/. 10.00 por cada día que ello ocurra hasta completar los 3 días en el mes.

El D6 indicó: *“hay descuentos económicos por no cumplir... recibir menos, están lidiando con nuestro sueldo y eso es un constante estrés”*

Los docentes entrevistados señalaron que, si bien existe un horario de entrada establecido, no ocurre lo mismo con la hora de salida. Incluso se aplican descuentos por tardanzas, lo cual consideran excesivo. Sin embargo, al tratarse de una Institución privada, esta cuenta con cierto grado de autonomía para establecer disposiciones contractuales, conforme a lo establecido en la Ley N° 26549, Ley de los Centros Educativos Privados, que les permite elaborar de manera autónoma sus planes y programas educativos, respetando únicamente a los lineamientos generales señalados en dicha Ley. En cuanto a las horas extras, los docentes señalaron que no perciben ningún pago adicional por el tiempo excedente de trabajo, y que dicho aspecto tampoco está especificado en el contrato. No obstante, el reglamento interno contempla la siguiente disposición:

“El trabajo en horas extraordinarias o sobretiempo necesaria y obligatoriamente requerirá de la aceptación del trabajador y la autorización escrita del director de la institución. En la I.E.P no existe otorgamiento de trabajo en sobretiempo en forma tácita”.

Aun así, en la institución educativa, las reuniones que se extienden más allá del horario de salida establecido en los contratos no son reconocidas como horas extraordinarias.

Otro aspecto relevante se refiere a la naturaleza del contrato docente, que tiene una duración de diez meses, de los cuales los tres primeros se consideran periodo de prueba. Este contrato está sujeto a renovación anual y no garantiza estabilidad laboral, debido a que la institución educativa puede decidir la desvinculación del docente al finalizar el periodo establecido. Esto se evidencia en lo siguiente:

El período de prueba es de tres (03) meses, pudiendo ampliarse a seis (06) meses, debido a la calificación del puesto y a la naturaleza del servicio educativo a fin de evaluar las competencias cognitivas, cualidades psicológicas, capacidades pedagógicas y actitud laboral

Por otro lado, el docente D1 indica apunta a la excesiva carga laboral, por lo que considera necesario dosificar las actividades: *“regular también esas actividades para que no sean obligadas o que no exigen mayor tensión, preocupación y dedicación de tiempo del maestro porque no solamente es el desarrollar la actividad sino hay una fase de preparación no decir hay que estructurar las comisiones de trabajo elaborar los materiales desarrollar el mismo día del evento”*. Dentro de los factores mencionados, el D5 señala que el manejo del estrés laboral depende en gran medida de cada persona, y que las habilidades personales contribuyen significativamente a mitigarlo: *“cada día es un reto conmigo mismo, me dedico de lleno a mi trabajo, entrego mi trabajo”*.

Así pues, en este último año (2023) los docentes entrevistados expresaron en su mayoría sentimientos negativos respecto a sus condiciones laborales. Señalaron una sobrecarga de trabajo, la falta de recursos en diversas áreas y exigencias administrativas que exceden lo estipulado contractualmente, afectando así su bienestar y salud.

Otro punto relevante se refiere a las herramientas de trabajo proporcionadas por la institución educativa. Por ejemplo, el docente D4 detalló lo siguiente: *“los instrumentos de música no están en buenas condiciones y eso me afecta como docente”*, el D3 *“Los laboratorios no siempre están completos, te reciben la sugerencia, pero no siempre cumplen tus expectativas”*. Para garantizar una enseñanza de calidad, significativa y acorde a las expectativas del alumnado, es fundamental contar con herramientas mediadoras que faciliten el proceso de aprendizaje. La misión y visión institucional se sustentan en el compromiso con una educación de calidad, respaldada por los recursos que permitan un desempeño efectivo en diversos contextos. Si bien la institución dispone de ciertas herramientas necesarias, los testimonios de los docentes entrevistados evidencian que aún persisten algunas carencias.

D3: “Hay cosas que mejorar, como por ejemplo me gustaría tener carpetas individuales para el trabajo... Deben acondicionar las aulas por ejemplo en

verano, necesitamos más ventiladores, para comodidad de los mismos estudiantes”.

D4: “Y si hay algo que mejorar, lo solicito, lo bueno de promotoría es que te escucha, sabes que como es curso de música, necesitamos comprar nuevos instrumentos, etc. En otros colegios ni siquiera hay un aula designada”

Para los docentes, resulta fundamental contar espacios y herramientas que faciliten su labor y, sobre todo, que contribuyan a generar un impacto pedagógico positivo.

Es necesario un mayor reconocimiento de la labor docente, considerando que su ausencia refleja una falta de atención al bienestar de los maestros y la importancia de su trabajo. En el pasado, existían incentivos laborales que no se limitaban al aspecto monetario, sino que incluían también el reconocimiento. Sin embargo, en tiempos recientes, estos incentivos han ido disminuyendo hasta desaparecer. Estos incentivos son fundamentales, pues influyen directamente en el bienestar de los maestros y en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. López y Rodríguez (2021) sostienen que los docentes que perciben que su esfuerzo es reconocido y valorado tienen más probabilidades de trabajar motivados y de aplicar metodologías innovadoras para mejorar sus prácticas. Esto, a su vez, genera efectos positivos en la calidad educativa y en el desarrollo de las competencias de los estudiantes.

#### **4.3.2 Rol directivo**

Los líderes dentro de la dirección en las organizaciones educativas desempeñan un papel crucial, debido a que tienen la capacidad de influir tanto en el comportamiento y bienestar de la institución como en el de sus miembros. El liderazgo se ha integrado en los puestos de mando y dirección de todas las organizaciones e instituciones. Este enfoque permite mitigar situaciones de estrés al fomentar la colaboración en equipo, aprovechar las cualidades personales y contar con el respaldo social de la organización. De este modo, se logra promover un comportamiento positivo frente al estrés, lo que contribuye a alcanzar los resultados deseados con la eficacia necesaria (Cabrera, 2011).

El modelo de gestión educativa territorial está regido por el Ministerio de Educación (MINEDU), como órgano central. A nivel descentralizado, la Dirección Regional de Educación Lima Metropolitana (DRELM), cumple con funciones de supervisión, mientras que la Unidad de Gestión educativa Local (UGEL) actúa como una instancia de gestión. El Equipo Pedagógico Territorial (EPT) es responsable de articular las intervenciones pedagógicas en el territorio. A continuación, se encuentran las REDES, que promueven el interaprendizaje y la cooperación entre pares y, por último, las Instituciones Educativas. Esto se presenta como una forma de jerarquización en la que se sistematizan los procedimientos de una estrategia centrada en el acompañamiento pedagógico y la asistencia técnica dirigida a las organizaciones educativas, abordando los aspectos claves de la gestión escolar. (MINEDU,2023). Cada órgano dentro del sistema educativo cumple un rol específico que contribuye al logro de sus objetivos generales.

En este contexto, las instituciones educativas están sometidas a una presión constante por parte de los organismos rectores para evaluar de manera continua los procesos vinculados al personal docente. Esta responsabilidad también recae en los directivos, quienes deben ejercer funciones de supervisión, seguimiento y asegurar el cumplimiento de las expectativas establecidas por las instancias superiores. Para ello, es fundamental consolidar una cultura institucional orientada a la excelencia en el ámbito educativo.

Actualmente, las instituciones educativas enfrentan dinámicas cada vez más complejas, lo que exige un liderazgo efectivo por parte de sus directores para garantizar un desarrollo institucional eficiente y prevenir que las situaciones de estrés deriven en conflictos negativos. Se recogió la siguiente información a través de la pregunta ¿Se siente presionado (estresado) por las demandas de sus directivos? Tres de los cinco docentes entrevistados manifestaron que existe una exigencia constante por parte de los directivos, sea del promotor, del director o de la coordinadora, quienes insisten en el cumplimiento de metas y actividades

establecidas. Sin embargo, el D1 indicó que la situación debe analizarse desde dos perspectivas: la del trabajador y la del empleador, pues los directivos también están sujetos al cumplimiento de metas y exigencias impuestas por instancias superiores.

“hay una competencia fuerte entre colegios entonces ellos están en constante búsqueda de nuevas fórmulas, de nuevas maneras de buscar captar y de convencer a los padres familia que su opción es la mejor, para eso desarrollan también una serie de actividades; sin embargo, de alguna manera también ellos no son muy conscientes al sobrecargar la labor a los profesores”, “es el punto neurálgico donde las altas demandas de los directivos generan de alguna manera cierta tensión y ciertas situaciones de estrés en el personal”.

Como lo menciona Croce (2023), el líder debe poseer ciertas características, sobre todo un pensamiento estratégico, debido a que este persiste en lograr objetivos junto con su equipo de trabajo, es por ello que el directivo ejerce cierta presión al ser el jefe inmediato, y cuando no se cumple con lo establecido por la organización, se toman medidas correctivas: *“existe una categoría de descuentos por la presentación de documentación”*. Por otra parte, el D2 indicó que la dirección de la institución se enfoca más en la documentación que en velar por el objetivo de la educación: *“Hay presión de dirección de mandar en fechas acordadas, en cuanto a la documentación”*. Además, el D2 y el D3 indicaron que, aunque se trabaja con un cronograma establecido, con frecuencia se producen cambios drásticos que generan disconformidad entre los colaboradores. El D2 complementa: *“...entonces como que cambian la fecha, como que lo posponen, entonces cosas así que nos hace que después nos presionen a nosotros”*, El D3: *“Por tema de coordinación siento que no tenemos a elegir, lo cumplas sí o sí. Las actividades están pauteadas, hay acciones que podemos hacer y otras no, al menos en ese momento, no”* además de existir una organización debe haber cierta empatía y consideración en los mismos trabajadores, *“siento que los directivos no se ponen nuestro lugar, dependen de muchas cosas, tiene que haber más organización”*.

Como se observa en las respuestas, la improvisación de reuniones fuera del horario establecido es una práctica recurrente. Cuatro de los docentes señalaron que, en

muchas ocasiones, las reuniones se extienden más allá del horario laboral o son convocadas con muy poca anticipación, lo cual contraviene a lo estipulado en el reglamento interno: *“asistir puntualmente a las reuniones convocadas en la Institución Educativa, las que serán programadas con 48 horas de anticipación, salvo casos de urgencia se les convocara en forma automática”*. Las urgencias no siempre deberían ser constantes. El D2 comenta: *“A veces, tenemos reuniones en la noche, cuando ya no es dentro de nuestro horario, o reuniones virtuales, por ejemplo, también se hace reunión los días domingos, cuando hay una urgencia”*.

En este sentido, la desorganización por parte de los directivos resulta comprensible hasta cierto punto, debido a que evidencian una tendencia a convocar reuniones fuera del horario laboral, aun cuando estas podrían planificarse dentro de la jornada regular.

Tal como se menciona en el reglamento interno, es obligatorio cumplir con las disposiciones. Además, en los contratos laborales analizados, se incluye una cláusula que señala que el incumplimiento de estas disposiciones puede llevar a la disolución del vínculo laboral:

“Se obliga a observar las disposiciones contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo y en las demás normas laborales, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración de la empresa”

“El incumplimiento de estas obligaciones traerá como consecuencia la resolución automática del contrato laboral, quedando el empleador excepto del pago de indemnización alguna”.

A su vez, en el reglamento interno establece que se podrán realizar reuniones siempre que sea necesario. Ante esto, los docentes entrevistados indicaron que, con frecuencia, deben asistir de manera obligatoria a reuniones colegiadas fuera de su horario laboral, lo que genera malestar y preocupación entre ellos.

Sin embargo, dos de los docentes comentaron que sus directivos no ejercen presión, pues muestran los resultados de su trabajo. Esto les permite liberarse de la preocupación una vez que con lo cumplen.

D4 "...haz lo mejor que tú ya sabes, por eso te hemos contratado. En ese sentido no tengo mucha presión de los directivos, ni de la promotoría, ni de la coordinadora, soy bastante autónomo, los directivos aceptan, pero al inicio quisieron imponerme, pero no lo acepté".

Esto implica que, en diferentes etapas de la trayectoria laboral del docente, especialmente al inicio, los directivos realizan una supervisión constante sobre su desempeño. No obstante, esta dinámica puede modificarse con el tiempo, dando paso a otras formas de acompañamiento, lo que hace que la experiencia evolucione de manera progresiva, dependiendo de las características de cada docente.

El docente D5 observa un mejor manejo en su gestión, debido a la su experiencia de muchos; por ello, enfatiza: *"Veo que el colegio me ven como líder, por eso me designan varias actividades, mis directivos hacen lo que tiene que hacer, encuentro un equilibrio de lo que fue antes"*

El tipo de liderazgo ejercido por los directivos es crucial en la organización educativa. La falta de habilidades para conducir o no para organizar puede llevar a la desaprobación de los maestros. Es necesario saber pedir, pero también saber dar; debe existir un equilibrio, como señalaron dos de los maestros entrevistados.

Sobre la interrogante ¿Considera que sus directivos son factores generadores de estrés? ¿De qué forma?, cuatro de los docentes respondieron afirmativamente. Sin embargo, todavía existen mitos sobre ellos: *"solo porque es directivo hay que temerle o hay que obedecer sin refutar"*, *"no se le debe de dar críticas constructivas, etc."* (D4, D5, D6). Esto deriva en cierto rechazo hacia el rol del director. Por ello el D1 dice: *"Los directivos si son de alguna manera generadores de estrés, pero hay algunos que tratan de paliar o de buscar como te dije hace un momento estrategias que no generen eso"*. El D2 apunta: *"sí, bastante, por todo lo mencionado, el*

*directivo obedece órdenes superiores*". Y el D4 Y D5 añaden: *"Este último año ha sido de muchos aprendizajes y una constante adaptación"*. Según el D4 *"los directivos deben darnos recomendaciones y a su vez ellos deben de evaluarse., para seguir avanzando"*.

Esto se reafirma en lo expuesto por Peiró (2009): el líder tiene un rol importante y su estilo influyen en el trabajador; si este no es apropiado podría generarse tensión. Es entendible que los directivos cumplen en cierta medida la función de velador, porque deben estar atentos a los procesos de gestión y pedagógicos. Sin embargo, en la organización debe prevalecer una mayor empatía respecto a la salud laboral de los docentes, pues las decisiones, sean positivas o negativas, repercutirán directamente en ellos.

#### **4.3.3 Relaciones interpersonales**

Las relaciones humanas son complejas debido a los factores sociales, emocionales y comunicativos que intervienen. Para que estas interacciones sean saludables, se requiere una serie de habilidades como la comprensión, la empatía y la regulación emocional. Sin embargo, cuando se presentan factores externos como la presión laboral, el cumplimiento de expectativas, la falta de comunicación o la rivalidad en los objetivos, estas interacciones pueden verse afectadas, lo que hace que el trabajo se vuelva más arduo e incluso agobiante.

La falta de apoyo y reconocimiento hacia los docentes por parte de figuras clave en el entorno laboral, podría ser un factor determinante en el desarrollo de trastornos psicoemocionales dentro del ámbito educativo. En la información recabada, se destaca en momentos la falta de apoyo en el logro de metas comunes, lo que da lugar a conflictos entre los colegas. Los estudios indican que las redes de apoyo dentro de las organizaciones educativas, no solo entre directivos también entre los propios docentes, son fundamentales para fortalecer la autoeficacia del maestro.

Esto, a su vez, está relacionado con una mayor satisfacción laboral y una mayor permanencia en la profesión docente (Socorro, 2016).

Existen actividades y responsabilidades que, en muchas ocasiones, se realizan en simultáneo o en plazos muy breves, lo que genera tensiones derivadas de la falta de organización, la sobrecarga laboral, las expectativas poco realistas y la pérdida de motivación, tanto entre los docentes de aula como entre los directivos. Si bien algunos docentes señalan haber encontrado estrategias para mitigar el estrés, las situaciones que lo desencadenan siguen siendo una constante en su rutina laboral.

Según la percepción de los docentes, existe una desproporción en la distribución de tareas, lo que genera frustración en quienes deben asumir una mayor carga laboral. El docente D1 comenta: *“La convivencia no siempre es buena, y a veces el trabajo se duplica porque otros no apoyan”*. Por su lado, el D5 expone: *“Algunos colegas no cumplen con lo que les toca y uno termina haciendo más. Eso genera malestar”* Por tal razón, podemos plantear las siguientes subcategorías.

#### **4.3.3.2 Falta de organización en las diversas actividades**

Existe un calendario anual que contempla las diversas actividades a realizar durante el año. La ejecución de cada una de ellas implica responsabilidades específicas para cada docente, además de la participación en comisiones de trabajo que intervienen en las etapas previas, durante y posteriores a cada actividad. Sin embargo, al momento de asignar responsabilidades, los plazos establecidos suelen ser irrisorios o no se especifica el tiempo requerido para su ejecución, tal como lo señala el D4:

“cuando es el aniversario de la institución educativa, se realiza una especie de actividad llamada “house” donde todo el colegio compite y el docente es quien lidera un equipo, ellos tienen la responsabilidad de organizar a todos los estudiantes y padres de familia, desde una ambientación hasta actividades para el día central, por ejemplo hacen competencia de talento, barras etc., la pregunta es en qué momento nos organizamos, ciertas veces

es muy difícil, tener los tiempos y organizarnos claro está que no se toma en cuenta los tiempos extras de los maestros”.

El reglamento interno estipula lo siguiente: “El docente debe integrar comisiones de trabajo y participar de las acciones que permitan el mejor logro de las actividades programadas”. Al respecto, el D3 comentó: *“en este colegio las actividades no están bien organizadas, y eso genera estrés porque no sabemos qué hacer hasta el último momento y ellos puede generamos confusión entre nosotros”* y el D6 indicó: *“hay actividades o reuniones que no respetan horarios ni planificación, lo que nos afecta a todos, no concordamos horarios de trabajo, porque estamos en una reunión y quedarse más de la hora no les gusta a varios”*

Cirera et al. (2012) señalan que las relaciones interpersonales insatisfactorias constituyen un factor estresor relevante, el cual puede originarse por diversas causas. En la misma línea, Saltijeral y Ramos (2015) afirman que la falta de comunicación y la ausencia de un ambiente laboral cálido pueden afectar negativamente las relaciones entre colegas. Por ello, resulta fundamental promover espacios informales de convivencia, **considerando** que actualmente los únicos momentos de encuentro suelen limitarse a las reuniones académicas.

#### **4.3.3.3 competencias entre colegas**

En toda organización, las relaciones sociales y las interacciones entre los colegas son inevitables. En este contexto, puede surgir una competencia positiva, donde los docentes buscan demostrar sus capacidades y habilidades, lo que favorece el intercambio de conocimientos y la colaboración mutua. No obstante, también puede manifestarse una competencia negativa, que deteriora el clima laboral y se transforma el trabajo en equipo en una dinámica individualista y poco colaborativa.

La necesidad constante de sobresalir y diferenciarse no es ajena al entorno docentes. La presión por destacar en las diversas actividades fomenta dinámica de competencia entre colegas, los cuales pueden convertirse en una fuente

significativa de estrés. El D2 indica: *“En los proyectos hay una especie de competencia entre los profesores para ver quién lo hace mejor y eso es generador de estrés.”* El D4 dice: *“Algunos colegas compiten demasiado en los eventos y no colaboran, lo que genera fricciones”*. En el reglamento interno se estipula que es obligación del docente contribuir a mantener el buen clima institucional y el logro de los fines y objetivos institucionales, demostrando ética y eficiencia.

Las relaciones sociales pueden generar conflictos cuando no existe un equilibrio en la asignación de responsabilidades. A esto se suman las diferencias de personalidad y los distintos estilos de trabajo entre docentes, factores que pueden provocar malentendidos y tensiones. Aguilar (2021) respalda esta idea al señalar que las relaciones inadecuadas entre los miembros de una organización —sean entre pares, superiores o subordinados—junto con la falta de cohesión y un clima laboral desfavorable, pueden derivar en elevados niveles de estrés dentro del equipo.

#### **4.3.4 Otros factores propios de la organización educativa**

Otro aspecto señalado por los docentes entrevistados está relacionado con las condiciones estructurales y el espacio físico del lugar de trabajo. En muchos casos, las instituciones educativas privadas operan en instalaciones de dimensiones reducidas, lo que impide contar con ambientes adecuados para el desarrollo efectivos de las aulas. Esta limitación puede impactar negativamente en el proceso educativo. Como lo menciona Castro (2008), el contar con deficiencias en la organización educativa, produce ciertas limitaciones e incrementa tensión, ello es reforzado por Saltijeral y Ramos (2015) quienes mencionan que las condiciones laborales sí son situaciones generadoras de estrés.

El docente D1 mencionó: *“en cuanto al colegio, no me puedo quejar, ya que cuenta con una instalación adecuada, con el pasar de los años ha ido mejorando”*. El D2 señaló que cuentan con una infraestructura de calidad y destacó que la institución se esfuerza por brindar comodidad a los docentes. Por ejemplo, dijo que la sala de

profesores ha sido mejorada progresivamente cada año, incorporando incluso un proyector para optimizar el desarrollo de sus reuniones. En ese sentido, no se evidencian mayores observaciones negativas respecto a las condiciones de infraestructura.

Otro punto relevante es la formación continua del docente. Si bien es cierto que el desarrollo profesional debe partir del compromiso individual, esto puede convertirse en un factor de presión organizacional cuando no se disponen de los recursos necesarios —como tiempo, financiamiento o condiciones adecuadas— para llevarlo a cabo de manera efectiva.

El reglamento interno indica que es función del docente:

Participar en acciones de investigación y experimentación de métodos y técnicas de trabajo, así como en los eventos de capacitación y actualización programadas y organizadas por la institución.

Esto se reafirma en los contratos laborales, donde se menciona que el docente debe “Capacitarse en las metodologías y procedimientos que favorezcan el logro de los aprendizajes de los estudiantes”. Ante esto, los docentes mencionan que la compatibilidad de tiempos muchas veces no les permite llevar a cabo una formación continua de manera eficaz. El docente D6 señaló: *“elaboro sesiones por las tardes o fines de semanas, hay reuniones dominicales, a veces; entonces en qué momento puedo estudiar”*. El D2 comentó: *“yo he realizado estudios de posgrado, pero me falta sustentar con el nacimiento de mi bebé, el trabajo, y lo burocrático, por ahora no podré hacerlo”*. El D5 complementó: *“la institución educativa sí nos capacita y siempre nos invita a poder llevar algunos talleres o cursos, pero de alguna manera termino extenuado, pero eso es bueno”*.

La formación continua es un componente esencial en la labor docente, pues no solo se limita a una sola institución educativa. Incluso si el docente concluye su relación con una organización, es probable que en otra se le exija mantenerse actualizado. En este sentido, la ley 28044, Ley General de Educación, establece que *“es deber del docente participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente”*.

## CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado en la investigación, se tiene las siguientes conclusiones referidas a los factores estresores:

1. La mayoría de los docentes participantes manifestaron haber vivenciado situaciones de estrés en el año escolar 2023, debido a los diversos factores percibidos. Uno de los principales aspectos señalados responde a las condiciones laborales, mencionando a la naturaleza de las actividades desempeñadas, las cuales implican un alto nivel de exigencia y dedicación; donde se ve las limitaciones de compatibilizar el trabajo y la vida personal. La presión que genera el ser docente y cumplir con todas las funciones devalúa en ellos una presión constante porque exige una serie de lineamientos desde el cumplimiento de documentos hasta la evaluación, un punto sumamente burocrático; ello exige que exista un reconocimiento por parte de la institución, pero que lamentablemente se ha visto menguado con el pasar de los años. En ese sentido, existe una sobrecarga, caracterizada por ser excesiva y demandante. Esta situación implica la necesidad de extender el horario de trabajo más allá de la jornada laboral pactada, constituyéndose un factor significativo de estrés interfiriendo con el ámbito personal y familiar del docente.

2. Se han identificado diferentes aspectos se traducen en factores estresores. Uno de ellos es el efecto de las políticas de sanción económica, aplicadas A los docentes como las penalidades por la entrega tardía de documentos, inasistencias a reuniones colegiadas o retrasos. Estas medidas, mencionadas por los docentes durante las entrevistas, generan un impacto directo en su economía personal, afectando su presupuesto mensual y reduciendo su capacidad adquisitiva. Como resultado, se produce una sensación de incertidumbre e insatisfacción que incide negativamente en el clima laboral. Además, los contratos que incluyen periodos de prueba fueron percibidos por varios entrevistados como una fuente de inseguridad laboral. Esta modalidad contractual no solo compromete la estabilidad económica, sino que también repercute en la estabilidad emocional del docente, quien se ve expuesto a una constante evaluación de su desempeño sin la certeza de continuidad laboral.
3. Pese a que los documentos institucionales establecen un horario laboral de 8:00 a.m. a 4:30 p.m., en la práctica este no se cumple de manera estricta. Las largas jornadas en la institución educativa se manifiesta como una preocupación, porque excede lo que está estipulado en el contrato. Existe un horario de entrada, sin embargo, muchas veces el horario de salida se ve afectado por diversos motivos (reuniones inopinadas, cumplimiento de actividades, entrega de documentación y reuniones improvisadas entre colegas para el cumplimiento de obligaciones). Esta discrepancia entre lo normado y lo vivido genera sobrecarga horaria, con impactos negativos en la salud y organización personal del docente.
4. La carencia de recursos pedagógicos adecuados, como instrumentos musicales, equipos de laboratorio, uso de computadoras, esto se manifiesta en limitaciones para realizar su trabajo dentro y fuera de aulas. Ello exige que el docente invierta tiempo adicional en las gestiones para obtener los recursos faltantes lo cual afecta su tiempo disponible para cumplir con las actividades programadas.

5. Los docentes también señalaron situaciones relacionadas con la gestión directiva como factores estresantes como la subestimación del tiempo de ejecución de actividades, asignación no equitativa de responsabilidades en las actividades programadas y la alta frecuencia de reuniones inopinadas, que adicionalmente son comunicadas a última hora y cerca al horario de salida. Esto conlleva a la desorganización de las actividades del personal docente, permanencia en la institución fuera del horario laboral pactado, desacuerdos en el cumplimiento de obligaciones entre los docentes generando conflictos entre ellos, además del desgaste físico y emocional adicional. También se evidenció falta de apoyo y comprensión por parte de los directivos, que no son siempre empáticos en cuanto a las dificultades que enfrentan los docentes y esto se evidencia nuevamente con los descuentos salariales.
6. Las relaciones interpersonales son un punto resaltante en cuanto a la estabilidad del docente, porque constituye un factor significativo de estrés cuando estas relaciones se derivan en conflictos, falta de apoyo entre ellos mismos e incluso los ambientes laborales poco colaborativos afectando el clima laboral además del bienestar. Las interacciones con colegas, con los mismos estudiantes y padres de familia representan un desafío constante, especialmente cuando existen actitudes difíciles que alteran la armonía del entorno educativo. Uno de los aspectos más destacados fue la percepción de una distribución desigual de responsabilidades, generando tensión y sobrecarga para algunos docentes debido a la falta de compromiso de otros miembros del equipo. Además, se identificaron dificultades en la organización en actividades colectivas, lo cual contribuye a dinámicas de rivalidad más que de cooperación. Si bien todos los docentes forman parte de “comisiones de trabajo” las diferencias en el nivel de compromiso y en la capacidad de coordinar esfuerzos son evidentes. Factores como la compatibilidad de horarios para acordar en hacer un trabajo, la disposición para colaborar y las características personales influyen significativamente en

la calidad de las relaciones laborales En este sentido, se observó que los docentes con mayor manejo emocional conversa, tienden a resolver conflictos mediante el diálogo y la negociación, mientras que otros adoptan actitudes poco constructivas, como la confrontación o la queja constante, lo que agudiza la tensión entre pares.



## RECOMENDACIONES

1. La institución educativa debe tomar en cuenta que la salud del docente es un punto medular para el cumplimiento de objetivos; por ello desde sus procesos de gestión puede reducir las situaciones de estrés de manera efectiva, lo que implica que realice una planificación adecuada, una mejor comunicación con los directivos hacia sus maestros, así como la implementación de herramientas para que se optimicen los procesos de enseñanza y aprendizaje.
2. La institución educativa debe brindar los lineamientos, claros y específicos en cuanto a las funciones del docente, especialmente durante el periodo de prueba, a fin de evitar situaciones de presión innecesaria. Es importante dar el soporte como la retroalimentación de las funciones asignadas y no solamente debe estar en un documento explícito. Se debe implementar mecanismos de diálogo previo, acompañamiento y sobre todo de mejora continua antes de aplicar medidas sancionadoras económicas, donde se promueva ambientes laborales más saludables los cuales reducen la tensión desencadenando estrés laboral. Por ello, los protocolos deben de ser claros y transparentes, junto con instancias de mediación y orientación pedagógica que permitan corregir dificultades.
3. Se recomienda establecer una gestión institucional basada en la planificación anticipada, si bien es cierto existe la planificación, se debe contemplar los tiempos de ejecución, es decir que estos sean reales y dentro de la jornada de trabajo; es decir, exista un respeto al horario contractual y la racionalización de actividades fuera de la jornada laboral. La sobrecarga de trabajo asociado a actividades no pedagógicas y fuera del horario establecido limita el tiempo disponible para la preparación de clases y desarrollo profesional docente, además los medios de comunicación deben ser fluidos,

es decir los directivos deben estar en la capacidad de escuchar a su personal, indicando cuáles son las molestias que estos puedan causar.

4. La institución educativa debe implementar estrategias de gestión orientadas a la dotación de recursos esenciales, la falta de estos obstaculiza el cumplimiento de objetivos e incluso retrasa, en ocasiones el docente tiene que improvisar o asumir de forma personal para suplir las faltas. Antes de cada año escolar se debe de verificar si la organización cuenta con los instrumentos necesarios. Esto se debe de basar en diagnósticos internos periódicos sobre los recursos que están disponibles, elaborándose planes de mejora que consideren no solo instrumentos sino materiales cruciales para el desarrollo del aprendizaje y la enseñanza.
5. Es necesario fortalecer las competencias de la gestión en los equipos directivos mediante programas de formación continua tanto en planificación, comunicación organizacional y liderazgo pedagógico. Asimismo, implementar estrategias de liderazgo que puedan garantizar una asignación justa de funciones donde se tenga criterios técnicos más claros, además de espacios horizontales entre directivos y docentes que permita alinear procesos y sobre todo se pueda fortalecer la corresponsabilidad en la organización. Estas acciones permitirán alinear procesos institucionales y fortalecer la corresponsabilidad en el cumplimiento de objetivos.
6. Promover una cultura organizacional basada es aspectos como la comunicación asertiva, trabajo en equipo. Por ello, las estrategias institucionales deben de estar orientadas a fortalecer el clima laboral, para ello es importante motivar e implementar talleres constantes de habilidades socioemocionales, espacios de integración e incluso los espacios de mediación que fomenten la convivencia armónica. Se debe destacar que el apoyo entre colegas es un factor protector frente al estrés laboral. Si bien existen esfuerzos institucionales para reducir las tensiones, estos deben ser

evaluados en términos de su efectividad y proporcionalidad respecto a las exigencias que enfrentan los docentes. Según la Encuesta Nacional Docente (ENDO), el índice de los docentes afectados por el estrés ha mostrado una tendencia creciente en los últimos años, evidenciando deficiencias que persisten en el sistema educativo. Es relevante abordar problemáticas desde su interior, priorizando siempre el bienestar del maestro, quien constituye un pilar fundamental en el proceso educativo

7. Para futuras investigaciones se recomienda explorar sobre los factores estresores en contextos educativos diferentes, como instituciones estatales. Ello permitirá una mejor comparación de datos en cuanto al estrés y el tipo de gestión institucional y las condiciones laborales entre el sector público y privado, contribuyendo al diseño de políticas más efectivas y contextualizadas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvites, C. (2019). Estrés docente y factores psicosociales en docentes de Latinoamérica, Norteamérica y Europa. *Propósitos y Representaciones*, 7(3), 141-178. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.393>
- Acosta, V. (2014). *El estrés laboral y su influencia en las relaciones familiares de los empleados de la unidad educativa a distancia de tungurahua extensión ambato en el período abril – noviembre del 2012*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional Universidad Técnica de Ambato. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/7655>
- Aguilar, V. (2021). *Estrés y nivel de cortisol en profesionales de laboratorio clínico en un hospital de Lima*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5732>
- Amanchukwu, R., Stanley, G., & Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5, 6-14. <https://doi.org/10.1108/10878571311290016>
- Aparicio, P. (2012). La educación en América Latina: límites y posibilidades de la participación social y laboral de los jóvenes. Más allá de la panacea y el escepticismo. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (20), 273-301. <https://doi.org/Educa%77%20na%20Am%93rica%20Latina%3A%20limites%20e%20possibilidades%20de%20emprego%20e%20de%20participa%77%20social%20dos%20jovens.%20al%93m%20da%20panac%93ia%20e%20ceticismo>
- Arba'in, N., & Mohd Noor, N. H. M. (2024). School resources, workload and teacher job stress: A moderation model of gender. *ATTARBAWIY: Malaysian Online Journal of Education*, 8(2), 12–24. <https://doi.org/10.53840/attarbawiy.v8i2.222>

- Azuero, Á. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación . *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110-127. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Bada, O. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *Revista MediSur* vol.18 no.6 Cienfuegos. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2020000601138](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000601138)
- Benott Santander, J. (2018). *Relación entre el estrés laboral y el liderazgo transformacional en el personal académico de la Institución casuarinas International College de Monterrico 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villareal]. Repositorio de la Universidad Nacional Federico Villareal. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/2809>
- Borja, R..(2014).Necesidades de formación de los docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Colegio Fe y Alegria de la provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, periodo 2012-2013 . . [Tesis de maestría, UTPL.Cuenca]. Repositorio Institucional UTPL. <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/10348/1/Borja%20Robalino>
- Bozkurt, M. y Öztürk, F. (2022). Qualitative Research in Social Sciences: A Research Profiling Study. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 17 (1). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1335923.pdf>
- Briceño. D., Montes. I., Sime. L., Soria. E., y Salcedo. E., (2021). *Investigación Educativa: técnicas para el recojo y análisis de la información*. <https://posgrado.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2021/10/LIBRO-INVESTIGACION-final.pdf>
- Cabezas Auquilla, D. A. (2023). Estrés docente y factores de riesgo organizacional: Estudio comparado por sexo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 6425-6440.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., Cruz-Morales, F., y Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la

investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8(7), 1603-1617. Recuperado en 10 mayo de 2025, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-09342017000701603&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342017000701603&lng=es&tlng=es).

Calera, A., Esteve, L., Roel, J., y Bona, V. (2002). La salud laboral en el sector docente. *Ediciones Bomarzo con la colaboración de ISTAS*. <https://istas.net/descargas/docente.pdf>

Castro, P. (2008). *El estrés docente en los profesores de escuela pública*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú <http://hdl.handle.net/20.500.12404/1100>

Carrión, J., Carroll, J., Nieves, G., Berríos, R. y Lucca, N. (2016). El liderazgo del director escolar en tres escuelas enfoque. *Pedagogía*, 49(1). Recuperado de <http://revistapedagogia.uprrp.edu/?p=975>.

Cirera, Y., Aparecida, E., Rueda, V., y Ferraz, O. (2012). Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones. Análisis de investigaciones publicadas. *Invenio*, 15(29), 67-80.

Clavijo, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6050](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050)

Congreso de la Republica del Perú (2011). Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ley N.º 29783, Perú. <https://www.gob.pe/leyes/ley29783>

Cortés, L. (2021). El estrés docente en tiempos de pandemia. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe1), 00006. Epub 26 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2560>

Corrales, B. (2019). *Liderazgo directivo y estrés laboral de los docentes del centro de educación básica alternativa ciencias del Cusco*. [Tesis de posgrado,

Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
repositorio.ucv.edu.pe:20.500.12692/34313

Croce M.(2023).Overview of leadership and research: Timothy C Fabian, MD.  
Trauma Surg Acute Care Open. 2023 Apr 5;8(Suppl 1):e001142. doi:  
10.1136/tsaco-2023-001142. PMID: 37082314; PMCID: PMC10111895.

Cruzata, A.; Rodríguez, I. (2016) La gestión en las instituciones educativas:  
enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista Gobierno y  
Gestión Pública*, 3(1). <https://hdl.handle.net/20.500.14005/2487>

Delgado, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y  
perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, año LXIII n° 232  
8,367-388. file:///C:/Users/Computer/Downloads/Dialnet-  
ElLiderazgoEnLasOrganizacionesEducativas-1373221%20(3).pdf

Del Hoyo M. (1997). "Estrés Laboral". Madrid. Editorial INSHT. p 170-221

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological  
methods* (2nd ed.). McGraw-Hill

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible  
y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-  
50572013000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es).

Dulzaides, M. y Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos  
componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 12(2), 1. Recuperado en 28  
de mayo de 2025, de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-  
94352004000200011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&tlng=es).

Esteve, J. M., & Grau, R. (2008). El malestar docente: una perspectiva internacional.  
Barcelona: *Revista digital para profesionales de la enseñanza* 21.

Fernández, P. (2018). La importancia de la técnica de la entrevista en la  
investigación en comunicación y las ciencias sociales. *Investigación*

- documental. Ventajas y limitaciones. *Sintaxis*, (1), 78–93.  
<https://doi.org/10.36105/stx.2018n1.07>
- Gairín, J., y Rodríguez-Gómez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *EDUCAR*, 47(1), 31-50.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130836003>
- García, M., y Vélez, H. (2018). Exploración de las características psicométricas del inventario de estrés ocupacional - OSI para el contexto colombiano. *Psicogente*, 21(39), 140-161. <https://doi.org/10.17081/psico.21.39.2828>
- García, M. (2020). Estrés laboral en docentes de enseñanza secundaria de una institución pública de la ciudad de Manta. *Revista San Gregorio*, (43), 140-154. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i43.1412>
- Graneros, J. (2018). *Factores psicosociales en el trabajo y estrés laboral en colaboradores de una empresa de ingeniería – lima, 2017*. [Tesis de posgrado, Universidad peruana Cayetana Heredia]. Repositorio Institucional UPCH. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/6451/Factores\\_GranerosTairo\\_Jenny.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/6451/Factores_GranerosTairo_Jenny.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Harms, P., Credé, M., León, M. y Whono, J. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly*, 28(1), 178-194.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hurtado, J. (2008). Guía para la comprensión Holística de la ciencia. Recuperado de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>
- Kush, J., Badillo, E., Musci, R. J., & Stuart, E. (2021). Teacher Mental Health During the COVID-19 Pandemic: Informing Policies to Support Teacher Well-being and Effective Teaching Practices. Recuperado de <https://arxiv.org/abs/2109.01547>
- Leka, S.; Griffiths. A. y Cox. T (2004). *Work Organization and Work-Related Stress*. World Health Organization. <https://doi.org/10.1002/9780470755075.ch28>

- Llontop, E. (2016). Características del estrés laboral en docentes universitarios de una Universidad Particular de Chiclayo, 2015. [Tesis Magistral, Universidad de Piura]. Nombre del repositorio. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/3688>
- López, A., y Rodríguez, P. (2021). El impacto de los incentivos en la motivación y desempeño de los docentes: Un análisis de su influencia en la calidad educativa. *Revista de Investigación Educativa*, 45(1), 78-92. <https://doi.org/10.1016/j.revedu.2021.01.004>.
- Martínez, P.(2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Matabanchoy , J., Paz, D., Matabanchoy, S.y Jaramillo, M. A. (2020). Estrés laboral en docentes de un centro educativo rural de Pasto. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 13 (3). <https://reviberopsicologia.iberu.edu.co/article/view/1896>
- Maturana, A., y Vargas, A. (2015). “El estrés escolar”. *Revista Médica Clínica Las Condes*, Vol. 26 No.: 1 34–41. <https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2015.02.003>
- Mimbela, M. , García, V. L., Robalino S, K., & Cabrejos, J. C. (2022). Vocación y desempeño docente en el Perú. *Revista Franz Tamayo*, 4(9), 30-43.
- Ministerio de Educación [MINEDU] (2013). Ley N° 29944. Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial D.S. N.° 004-2013-ED y modificatorias, 14 de setiembre 2013,(Perú).[http://www.ugellaconvencion.gob.pe/lc/documentos2018/NUEVA\\_PUBLICACION\\_LEY\\_DE\\_LA\\_REFORMA\\_REGLAM\\_MOD.pdf](http://www.ugellaconvencion.gob.pe/lc/documentos2018/NUEVA_PUBLICACION_LEY_DE_LA_REFORMA_REGLAM_MOD.pdf)
- Ministerio de Educación [MINEDU. (s/f). ENDO: Encuesta Nacional Docente. MINEDU. <http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/encuesta-nacional-a-docentes-endo.php>
- Ministerio de Educación del Perú. MINEDU (2003). Ley N° 28044. Ley General de Educación. 29 de julio de 2003, (Perú) .

<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118378-28044>

Ministerio de Educación del Perú. MINEDU (2023). Avances y desafíos en la gestión educativa de Lima Metropolitana. <https://drelm.gob.pe/drelm/wp-content/uploads/2016/06/AvancesDesafiosLima.pdf>

Ministerio de Educación. (2023, 11 de octubre). Resolución Viceministerial N.º 148-2023-MINEDU: Aprueban norma técnica denominada “Procedimientos para la elaboración y aprobación del Cuadro de Distribución de Horas Pedagógicas en las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria de Educación Básica Regular y del ciclo avanzado de Educación Básica Alternativa” [Norma técnica]. Ministerio de Educación. [https://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf/rvm148\\_2023\\_minedu\\_cuadro\\_de\\_horas.pdf](https://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf/rvm148_2023_minedu_cuadro_de_horas.pdf)

Ministerio de Educación del Perú MINEDU (14 de enero de 2024) . El rol del docente en educación. Gobierno del Perú. Recuperado el día 15 de marzo de 2025 de <https://www.gob.pe/36531-el-rol-de-los-docentes-en-la-educacion>

Ministerio de Educación del Perú. MINEDU. (2014). Marco del Buen Desempeño Docente. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

Ministerio de Salud [MINSA] (2003). Ley N° 26842. Ley General de la Salud. 15 de julio de 1997, (Perú) . <https://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/publicacion/ley26842.pdf>

Ministerio de Trabajo y promoción del empleo [MINSA] (2003). Ley N° 29783. Ley General de la Salud. 20 de agosto de 2011 , (Perú) . <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=38>

Moldabekov, Y., Nurgaliyeva, Y., Smagulova, A., Smagulov, A., & Сайымова, М. (2025). Comparison of job satisfaction between government employees and

private sector employees. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 296–307. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.3822>

MTPE (2014). *Informe Técnico de los Factores de Riesgo Psicosocial en trabajadores de Lima Metropolitana*. [https://www.trabajo.gob.pe/CONSEJO\\_REGIONAL/PDF/documentos5.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/CONSEJO_REGIONAL/PDF/documentos5.pdf)

Oficina de Ética de la Investigación e Integridad Científica – OETIIC (2017). *Los principios de ética de la investigación promovidos y reglamentados por el Comité de Ética de la Investigación (CEI)*. OETIIC.

Organización Internacional del Trabajo, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.(2016). *Estrés en el trabajo: Un reto colectivo*. Servicio de Administración del Trabajo, Inspección del Trabajo y Seguridad y Salud en el Trabajo (LABADMIN/OSH). Ginebra: OIT, 2016. 62 p.

Organización Internacional del Trabajo, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.(2021). *Panorama laboral 2021* (272 pp.). Lima, Perú.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2019). *Education and Workload: Global Perspectives on Teacher Stress*. UNESCO Publishing.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO).(2023) *Informe mundial sobre el personal docente: afrontar la escasez de docentes; puntos clave*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387400\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387400_spa)

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Working Conditions of Teachers and Educational Personnel*. OIT.

Oswaldo, Y. C. et al. (2012): “Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones. Análisis de investigaciones publicadas”. *Invenio*, 15 (29): 67- 80.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications <https://books.google.com.co/books?id=CM9BQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Peiró, J.M. (2009). Nuevas tendencias en la investigación sobre estrés laboral y sus implicaciones para el análisis y prevención de los riesgos psicosociales. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE)*. [http://web2011.ivie.es/downloads/2009/09/Leccion\\_magistral\\_JMPeiro.pdf](http://web2011.ivie.es/downloads/2009/09/Leccion_magistral_JMPeiro.pdf)
- Peiro, J., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). Artículo 10. Reglamento del Comité de Ética de la Investigación. [https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/23214253/Reglamento-2016\\_VF.pdf](https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/23214253/Reglamento-2016_VF.pdf)
- Ramírez, T., D'Aubeterre, M. E., & Álvarez, J. C. (2010). Características socio-profesionales de los docentes y su percepción de 'estresores' en la Educación Básica en Venezuela. *Revista de Pedagogía*, 31(88), 133-157.
- Ramírez Díaz, J. L. . (2019). Estrés académico y sus consecuencias corpóreas y emocionales en estudiantes de contexto universitario. *Rastros Rostros*, 20(36). <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/ra/article/view/3932>
- Ramirez, A., Romero, E. & Casas, J..(2021). Estrés laboral en docentes de una Institución Educativa en la ciudad de Lima. *Sinergias educativas, Revista Digital Publisher*, ISSN-e 2661-6661, Vol. 1, Nº. 1, 2022. <https://doi.org/10.37954/se.vi.205>.
- Ramos, J. (2015). Relatos docentes sobre el estrés laboral en contextos escolares urbanos. *Investigación cualitativa en educación*, 9(2), 98-115.

- Rivera, J.(2022). El buen desempeño docente hacia el éxito en la educación. *Revista multidisciplinar de innovación y estudios aplicados Artículos científicos, de revisión, cortos, casos clínicos*, Vol. 7, N°. 12, 2022. DOI: 10.23857/pc.v7i12
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-16592011000300004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004&lng=es&tlng=es).
- Rojas, O.; Martínez, m.; Riffo, R.(2020) Gestión directiva y estrés laboral del personal docente: mirada desde la pandemia COVID-19. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, 24 (3), p. 1226–1241, 2020. DOI: 10.22633/rpge.v24i3.14360.
- Ruiz, P. (2010). El estrés docente. *Revista Digital Para Profesionales de la Enseñanza*, 9. <https://www2.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd7379.pdf>
- Saavedra. C, (2022). Eustrés y distrés. Revisión sistemática de la literatura. *Cuadernos hispanoamericanos de Psicología*, 22(2),1-17.
- Sanca, K. y Vera, N.(2018). *Relación del liderazgo directivo y el estrés laboral en el personal de la Universidad Autónoma del Sur Arequipa, 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7158>
- Sanchez, E. , Frias, O. ,Conde, M. Rico, R. (2019).El estrés docente y la resiliencia como dispositivo de adaptación en zona rural tensiones y retos. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. Año 35, Regular No.89-2 : 852-879. <http://hdl.handle.net/11323/5291>
- Sánchez, M. (2018). La intensificación del trabajo docente en tres países latinoamericanos. *Voces Y Silencios. Revista Latinoamericana De Educación*, 9(1), 4-27. <https://doi.org/10.18175/vys9.1.2018.02>

- Salamanca, S. y Garavito, Y. (2020). Análisis sistemático sobre estrés laboral en Colombia. *Revista colombiana de Humanidades* , 53(99). <https://doi.org/10.15332/21459169.6806>
- Saltijeral Méndez, M. T., & Ramos Lira, L. (2015). Identificación de estresores laborales y burnout en docentes de una secundaria para trabajadores del Distrito Federal. *Salud Mental*, 38(5), 361-369.
- Sime, L. (2021). Alcances para el desarrollo metodológico de la investigación documental. En *Investigación educativa: técnicas para el recojo y análisis de la información* (pp. 13-28). (Investigación educativa: técnicas para el recojo y análisis de la información).
- Sampieri, R., Collado, C., y Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Sierra , Z. (2021). *Factores Estresores y Estrategias de Afrontamiento Utilizadas por los Docentes*. [Tesis de pregrado, Universidad Antonio Nariño] <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/5048>.
- Sime, L. (2021). Alcances para el desarrollo metodológico de la investigación documental. En *Investigación educativa: técnicas para el recojo y análisis de la información* (pp. 13-28). (Investigación educativa: técnicas para el recojo y análisis de la información).
- Socorro, N. (2016). *Factores que influyen en el estrés de los docentes del nivel de educación secundaria del colegio San José de Monterrico*. [Tesis de Maestría en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa, Universidad de Piura]. Repositorio de Universidad de Piura. URL.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Library of Congress Cataloging in Publication Data. Sage Publication, Inc. [https://books.google.com.pe/books?id=ApGdBx76b9kC&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=ApGdBx76b9kC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de caso*. Editorial Morata.

- Tracy, S.J. (2013) *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley-Blackwell, West Sussex.
- Travers, C. y Cooper, C.(1997). *El estrés de los profesores. La presión en la actividad docente*. Paidós.
- Trelles. L. (2020).*El Método de estudio de caso*. En D. Revilla (Ed.), *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación* (pp. 41-50). Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2019). *Teachers' working conditions in state and non-state schools (Informe)*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380078>
- UNESCO (2020) *Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2020: Inclusión y educación: todos y todas sin excepción*. Paris, UNESCO
- World Health Organization. (2020). *Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak*. <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/mental-health-considerations.pdf>
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.
- Zegarra, L. (2019). *Estilos de liderazgo directivo y la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la red N° 08- UGEL N° 04 - Puente Piedra - Lima, 2017*. [Tesis de Maestría en Educación con Mención Gestión Educativa, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio de UNMSM. URL. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/48a3589f-0301-4b6b-8ad2-ae887071e98d>

## APÉNDICES

### ANEXO 1 Proceso de evaluación de la tesis

Actividad académica	Docentes evaluadores del avance	Fecha
Socialización del plan de tesis en el curso Cultura investigadora	Dra. Elizabeth Salcedo Lobatón Dr. Alex Sánchez	09 de noviembre del 2022
Socialización del plan de tesis en el curso Seminario de tesis 1	Mg. Joel Rojas Dra. Carmen Díaz	11 de abril del 2023
Socialización del avance de tesis (marco de la investigación) en el curso Seminario de tesis 1	Mg. Eugenia Cornejo Dr. Alex Sánchez Dr. Omar Aravena	13 de junio del 2023
Socialización del avance de tesis (diseño metodológico) en el curso Seminario de tesis 2	Mg. Eugenia Cornejo Mg. Joel Rojas Dra. Elizabeth Salcedo	17 de setiembre del 2024
Socialización del avance de tesis (interpretación de resultados, conclusiones) en el curso Seminario de tesis 2	Mg. Rossana Zurita Silva Dra. Liliana Ávila Garzón Dr. Rodrigo Fuentealba	19 de noviembre del 2024
Revisión de la tesis versión completa por parte del asesor	Dra. Elizabeth Salcedo Lobatón	16 de diciembre del 2024
Aprobación de la tesis por el asesor para que pase a jurado	Dra. Elizabeth Salcedo Lobatón	25 de mayo de 2025
Revisión del jurado (aprobación)	Jurado 1 Dra. Rosa Tafur	10 de julio del 2025
	Jurado 2 Dra. Edith Soria	11 de julio del 2025

ANEXO 2 Guía de entrevista

ENTREVISTA

EVALUACION DE INSTRUMENTO POR EXPERTO

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A PERSONAL DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE LIMA

<b>Objetivo de la entrevista</b>	Recoger información sobre los factores de la organización educativa que son percibidos como estresores por los docentes de una escuela privada de Lima.	
<b>Informantes</b>	5 docentes de una Institución Privada de Lima	
<b>Categorías de Estudio</b>	<p><b>Situaciones de estrés vivenciadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de situaciones de estrés</li> <li>- descripción de situaciones de estrés</li> <li>- el estrés</li> </ul> <p><b>Factores estresores percibidos por los docentes en las situaciones de estrés vivenciadas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores estresores</li> <li>- Factores psicosociales</li> <li>- Tipos de factores estresores</li> <li>- Percepción de los factores estresores.</li> <li>- Afectación a la salud</li> </ul> <p><b>Factores estresores en la organización educativa.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización educativa</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Condiciones laborales</li> <li>- Liderazgo directivo (estilo de liderazgo)</li> </ul>	

	- Factores estresores en la organización educativa. - Percepción de los factores estresores propios de la organización educativa.	- Relaciones interpersonales(colegas) -Otros (relativos al contenido de trabajo)
<b>Tiempo de duración</b>	1 hora	

### Presentación

### Saludo ...

**Estamos desarrollando una investigación sobre los factores de la organización educativa que son percibidos como estresores por los docentes de una escuela privada de Lima.**

Sub-categoría	Pregunta	COMENTARIO
<b>Tema 1: Situaciones de estrés vivenciadas</b>		
	<b>1.En el último año ¿has vivenciado, en algún momento situaciones que te hayan generado estrés? ¿Qué tipo de situaciones?</b>	
	<b>2.¿Por qué considera que son situaciones de estrés?</b>	
<b>Tema 2: factores percibidos como estresores</b>		
	<b>3.¿Qué factores percibes como situaciones generadoras de estrés?</b>	

	<b>4. Según lo mencionado, ¿por qué lo percibe como un factor estresor?</b>	
	<b>5. ¿Hay otro factor que sientes que afecte tu salud, física y/o mental?</b>	
Tema 3: FACTORES ESTRESORES EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA.		
	<b>6. Podría mencionar otros factores que generen el estrés en su práctica docente</b>	
Condiciones laborales	<b>7. ¿Hay alguna condición o factor asociado a tu escuela que en algún momento te haya producido tensión, en este último año?</b>	
Rol del directivo	<b>8. ¿Se siente presionado (estresado) por las demandas de sus directivos? ¿Por qué? ¿De qué forma?</b>	
	<b>9. ¿Considera que sus directivos son factores generadores de estrés? ¿De qué forma?</b>	
Relaciones interpersonales	<b>10. ¿Qué situaciones has sentido que han generado estrés con tus colegas? ¿cómo?</b>	
	<b>11. ¿Las interacciones con sus colegas generan estrés en su trabajo? ¿Por qué?</b>	
	<b>12. ¿Considera que las relaciones sociales en la escuela influyen en su nivel de estrés?</b>	

Otros factores de la organización educativa	<b>13. ¿Cómo te sientes con las condiciones de trabajo, en este último año?</b>	
	<b>14. ¿Qué aspectos crees que deben mejorar en tu escuela? ¿Por qué?</b>	
	<b>15. ¿Consideras que las condiciones laborales son las mejores? ¿Por qué?</b>	
	<b>16. ¿De qué manera el estrés está relacionado con las actividades de su trabajo?</b>	



**ANEXO 3** Guía de análisis documental

**TABLA 1**

<b>OBJETIVO 3</b>	<b>DOCUMENTOS A ANALIZAR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Analizar los factores estresores asociados a la organización educativa, según la percepción de los docentes.	<b>Contrato de trabajo</b>	Es el acuerdo que se establece entre el empleador y el trabajador sujeto a condiciones para ejecutar las labores (MTPE,2022) Es un acuerdo legal donde se establece una relación entre un trabajador y un empleador, este último establece las cláusulas y condiciones de empleo, incluyendo y las obligaciones que compete a cada parte (OIT, 2003)
	<b>Reglamento interno</b>	Documento que reúne las normas que se deben de acatar de forma obligatoria. En ello se dispone de las condiciones y las reglas que deben de cumplirse entre los empleadores y trabajadores en aras de la prestación laboral (MTPE, 2023)

**TABLA 2**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>CONTRATO TRABAJO</b>	<b>DE</b>	<b>REGLAMENTO INTERNO 2023</b>
------------------	-------------------------	-----------	--------------------------------

<b>AÑO DEL DOCUMENTO</b>		<b>2023</b>	<b>2023</b>	
<b>FECHA DE ANÁLISIS</b>		<b>10/2024</b>	<b>10/2024</b>	
<b>AUTORÍA DEL DOCUMENTO</b>		<b>Institución Educativa Privada San Miguel Emprendedor</b>	<b>Institución Educativa Privada San Miguel Emprendedor</b>	
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>CONTRATO</b>	<b>REGLAMENTO INTERNO 2023</b>	<b>HALLAZGO</b> RECOGE la información que tengo de ambos documentos
	HORARIO DE TRABAJO	<b>EL EMPLEADOR</b> brindará el servicio educativo de manera presencial durante el año 2023, para atender la diversidad y necesidades de los estudiantes en horario regular de lunes a viernes desde las 7:30 AM hasta las 4:30 PM con un tiempo de refrigerio de 1 hora, asimismo, se contará con la presencia física y personalísima en el local	Registrar personalmente su ingreso y salida del Institución utilizando los medios de control establecidos por la Institución.  Permanecer en las instalaciones de la institución, durante toda su jornada laboral. (R1)	Según el contrato y reglamento revisado, los docentes están cumpliendo 9 horas de trabajo efectivo, desde las 7:30 am hasta las 4:30 deberán tener permanencia en la Institución; además de ello, la institución educativa puede "requerir trabajos o reuniones los cuales serán indicados en su debido momento con

		de <b>LA INSTITUCIÓN</b> durante el desarrollo del año escolar 2023 y en caso de requerir trabajos o reuniones estos serán indicados en su debido momento con anticipación.( C1)		anticipación”
Factores estresores asociados a la organización	DISPOSICIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	<b>EL EMPLEADOR</b> podrá disponer la prestación de servicios fuera del lugar designado de acuerdo a las necesidades de servicio, sin que dicha variación signifique menoscabo de categoría y/o remuneración. ( C2)	Hacer cumplir al personal de la institución educativa, sus funciones y las disposiciones emanadas por la superioridad.  Salvo excepciones propias de la función y/o necesidades pudiendo ser antes y/o después de las horas indicadas (R2)	Tanto el contrato como el reglamento interno indican que si hay una necesidad que requiera que los docentes se movilicen fueran de las instalaciones de la Institución Educativa, estos deberán acceder de forma presta, con sus propios recursos (podría ser fuera del horario de trabajo)
	<b>CARGA LABORAL</b>	El trabajador deberá realizar su trabajo de manera presencial, elaborará Unidad de aprendizaje, Cartel de contenidos, sesiones de	Preparar y emplear material didáctico, métodos y técnicas necesarias para el adecuado desarrollo del programa curricular del	El contrato indica la documentación que debe de presentar en la instancia superior que es dirección y los documentos que debe de tener para que realice

		<p>aprendizaje, u otros similares relacionados a la documentación. Los materiales para el desarrollo de su enseñanza como fichas de trabajo, papelotes, videos, diapositiva y/u otro como material complementario para el desarrollo de su clase. (C3)</p>	<p>área curricular o al grado a su cargo. (R3)</p> <p>Cumplir con responsabilidad la entrega de documentos educativos en las fechas establecidas por la superioridad.</p> <p>Aceptar la función que se le asigne, de acuerdo con su especialidad, sin más limitaciones que la ley establece. (R3.1)</p>	<p>su función dentro de las aulas. El reglamento interno recalca la entrega de dichos documentos cumpliendo las fechas pertinentes; documentos como “Unidad de aprendizaje, Cartel de contenidos, sesiones de aprendizaje, u otros similares relacionados a la documentación. Los materiales para el desarrollo de su enseñanza como fichas de trabajo, papelotes, videos, diapositiva y/u otro como material complementario para el desarrollo de su clase”</p>
--	--	--	---	--

	<p><b>FUNCIONES</b></p>	<p>Ejercer las labores propias de su cargo con la mayor diligencia y responsabilidad, dentro de la jornada de trabajo señalada en la cláusula sexta.(C4)</p> <p>Abstenerse de realizar acciones y omisiones que pudieran perjudicar o atentar la imagen institucional de EL EMPLEADOR, guardando absoluta confidencialidad.(C4.1)</p> <p>Deberá reunirse con los directivos 1 vez por semana.(C4.3)</p>	<p>Cumplir celosamente su misión de profesor, siendo ejemplo del conocimiento y práctica de los valores cristianos. (R4)</p> <p>Coordinar y mantener comunicación permanente con los padres de familia sobre asuntos relacionados con el rendimiento académico y comportamiento de sus hijos en los horarios establecidos. (R4.1)</p> <p>Colaborar en las acciones de mantenimiento y conservación de la infraestructura y bienes de la Institución Educativa. (R4.2)</p>	<p>En el contrato estipula que se debe cumplir con responsabilidad y diligencia la labor propia del docente, asimismo el reglamento interno indica los mismo añadiendo los valores cristianos, dentro del perfil del maestro.</p> <p>El contrato de trabajo menciona que se debe de guardar el secreto de confidencialidad dentro de las instalaciones de la institución educativa, el reglamento interno no menciona ello.</p> <p>Otra de las funciones que menciona el Reglamento Interno es el trabajo con los padres, es obligatorio para el docente mantener una comunicación permanente, que</p>
--	-------------------------	---	---	--

		<p>Participar de comités y comisiones que le sean asignados durante el año escolar(C4.4)</p>	<p>Integrar comisiones de trabajo y participar de las acciones que permitan el mejor logro de las actividades programadas. Participar en el desarrollo cultural, cívico y patriótico de la comunidad. (R4.3)</p>	<p>informe el trabajo realizado con los estudiantes. El contrato no lo menciona.</p> <p>La comunicación con los directivos es obligatoria, según cita la siguiente línea “Deberá reunirse con los directivos 1 vez por semana”</p> <p>El reglamento interno indica que es función del docente “colaborar en las acciones de mantenimiento y conservación de la infraestructura y bienes de la Institución Educativa.”</p> <p>Tanto los contratos de trabajo como el reglamento interno mencionan que es de obligatoriedad</p>
--	--	--	--	---

				<p>pertenecer a las comisiones de trabajo, ya sea dispuesto por dirección con el fin de cumplir con todas las actividades programadas durante el año.</p> <p>En la revisión del reglamento, no se encontró regulado las actividades que se realizan de forma regular (ACTIVIDADES QUE ESTÁN PLANIFICADAS EN EL PAT). Actividades propias que se realizan durante el año escolar donde tienen mayor peso ya que hay un cronograma, cumpliendo funciones de forma obligatoria como ambientación del patio, entrega de materiales, eventos, etc.</p>
--	--	--	--	---



	<p>FORMACIÓN CONTINUA</p>	<p>Capacitarse en las metodologías y procedimientos que favorezcan el logro de los aprendizajes de los estudiantes. (C5)</p>	<p>Aceptar el proceso de evaluación docente que establece la Dirección. (R.5)</p> <p>Perfeccionarse permanentemente, actualizándose en cursos, talleres, convenciones, congresos y otros eventos, para elevar su calidad profesional. (R5.1)</p> <p>Participar en acciones de investigación y experimentación de métodos y técnicas de trabajo, así como en los eventos de capacitación y actualización programadas y organizadas por la institución. (R5.2)</p> <p>Elaborar y participar en Proyectos de Innovación Pedagógica que convoque</p>	<p>El contrato de trabajo estipula que debe haber una formación continua, también se menciona en el reglamento interno, sin embargo, este último indica que además se debe de participar en programas, proyectos, etc., que invite tanto el Ministerio de Educación como la Ugel. Ambos no indican en qué momentos se deben de dar.</p>
--	---------------------------	--	--	---

			el Ministerio de Educación o la UGEL 05. (R5.3)	
	PENALIZACIONES ECONÓMICAS POR INCUMPLIMIENTO	<p><b>EI TRABAJADOR</b> está obligado a cumplir de forma estricta en la fecha indicada con toda la documentación y recomendación inherentes a su cargo requeridas por las Autoridades de la Institución Educativa, de no cumplir y acatar las indicaciones se someterá a un descuento económico en su remuneración por el monto de S/20.00 nuevos soles y/o 30.00 nuevos soles por labores específicas, sanción por el incumplimiento de sus funciones(C6)</p>	<p>Cumplir con las normas legales, reglamentos y las disposiciones del Ministerio de Educación en relación a la Educación Básica Regular. (R6)</p>	<p>En el contrato de trabajo se indica que hay responsabilidades que cumplir en caso de omitirlo existe el descuento económico, como se cita en las siguientes líneas “de no cumplir y acatar las indicaciones se someterá a un descuento económico en su remuneración por el monto de S/20.00 nuevos soles y/o 30.00 nuevos soles por labores específicas, sanción por el incumplimiento de sus funciones” , pero en el Reglamento interno no lo estipula, solo se menciona que se deben de cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias, no se hace mención de un</p>

				descuento económico.
	ESTABILIDAD LABORAL	El período de prueba es de tres (03) meses, pudiendo ampliarse a seis (06) meses, debido a la calificación del puesto y a la naturaleza del servicio educativo a fin de evaluar las competencias cognitivas, cualidades psicológicas, capacidades pedagógicas y actitud laboral de <b>EL TRABAJADOR</b> y en su relación con estudiantes, padres de familia y personal de la institución y de conformidad con lo establecido en la normativa laboral vigente. ( C7)	Actuar con un correcto sentido de justicia y respeto por la verdad y la libertad. (R7)	En el contrato de trabajo se menciona que hay un periodo de prueba, donde es evaluado el desempeño docente, tal como se menciona “el período de prueba es de tres (03) meses, pudiendo ampliarse a seis (06) meses, debido a la calificación del puesto y a la naturaleza del servicio educativo a fin de evaluar las competencias cognitivas”; sin embargo, en el reglamento interno no se menciona el periodo de prueba, solo se menciona en cómo debe de ser el trabajo. En el contrato laboral se menciona el sustento de ese periodo de prueba, qué es lo que se está evaluando por parte del docente lo cual es motivo de su

				permanencia o despido.
DERECHO LABORAL EMPLEADO	DEL	<p><b>EL TRABAJADOR</b> renunciará o se retira de manera voluntaria, debe obligatoriamente dar aviso de la misma con 30 días de anticipación, y en forma escrita, a <b>EL EMPLEADOR</b>;</p> <p>De incumplirse con lo establecido en la presente cláusula, <b>EL EMPLEADOR</b> tomará las acciones legales iniciando un procedimiento de despido por abandono de trabajo y accionará de acuerdo a las acciones pertinentes para cobrar los daños y perjuicios que genere que <b>EL TRABAJADOR</b> que se retire sin avisar de acuerdo al plazo establecido( C8)</p>	<p>El ingreso a la Institución Educativa se produce con la celebración de un contrato de trabajo con modalidad de naturaleza temporal o de duración indeterminada, a tiempo completo o parcial, de acuerdo a las necesidades del Institución y a las disposiciones legales vigentes. (R.8)</p> <p>El trabajo en horas extraordinarias o sobretiempo necesaria y obligatoriamente requerirá de la aceptación del trabajador y la autorización escrita del director de la institución. En la I.E.P. "San Miguel Emprendedor" no existe otorgamiento de trabajo en sobretiempo en forma tácita. (R8.1)</p>	<p>El contrato laboral menciona que hay un procedimiento si es que hay una renuncia, indicando el periodo que se debe de comunicar previamente, de no cumplirlo se procede de la siguiente manera: "De incumplirse con lo establecido en la presente cláusula, <b>EL EMPLEADOR</b> tomará las acciones legales iniciando un procedimiento de despido por abandono de trabajo y accionará de acuerdo a las acciones pertinentes para cobrar los daños y perjuicios que genere que <b>EL TRABAJADOR</b> que se retire sin avisar de acuerdo al plazo establecido". Asimismo, el reglamento interno menciona el mismo</p>

			<p>La extinción del contrato de trabajo y terminación del vínculo laboral se produce por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renuncia (mínimo 30 días antes)</li> <li>2. Despido por causal relacionada con la conducta o capacidad del trabajador</li> <li>3. Vencimiento del plazo de contrato</li> <li>4. Mutuo disenso</li> <li>5. Jubilación</li> <li>6. Cese colectivo por causas objetivas</li> <li>7. Los demás casos contemplados en el artículo 16° del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y</li> </ol>	<p>periodo, además de exponer otras causales por los cuales hay un despido de por medio.</p> <p>Solo se ampara al empleador, mas no evidencia de manera explícita para el empleado</p> <p>También el reglamento interno se menciona sobre las horas extras donde no necesariamente será remunerado, pero sí es obligatorio acatarlo, como se menciona "El trabajo en horas extraordinarias o sobretiempo necesaria y obligatoriamente requerirá de la aceptación del trabajador y la autorización escrita del director de la institución.</p>
--	--	--	---	---

			Competitividad Laboral.	En la I.E.P. "San Miguel Emprendedor" no existe otorgamiento de trabajo en sobretiempo en forma tácita
--	--	--	-------------------------	--

