

LIDERAZGO PEDAGÓGICO COMO VARIABLE EN LA PREVALENCIA DEL SÍNDROME DE BURNOUT EN DOCENTES SECUNDARIOS EN CHILE

EDUCATIONAL LEADERSHIP AS A VARIABLE IN THE PREVALENCE OF BURNOUT SYNDROME IN TEACHERS OF SECONDARY SCHOOLS IN CHILE

Valentina Malbrán Rojas¹

Resumen: *INTRODUCCIÓN.* Liderazgo y Síndrome de Burnout son dos temas que en las últimas décadas han suscitado gran interés por su impacto en las organizaciones. El concepto de Burnout se refiere a la respuesta a un estrés laboral prolongado, causado por una interacción conflictiva entre el individuo y su empleo. A su vez el liderazgo supone el compromiso con el desarrollo y el bienestar de todos los individuos de la organización. En ese sentido, el liderazgo podría ser considerado como una variable que permitiría prevenir el Burnout. El presente artículo se enfoca en determinar la relación entre la prevalencia del Síndrome de Burnout y el liderazgo pedagógico en docentes de establecimientos de educación secundaria en Chile. *METODOLOGÍA.* Consiste en un análisis correlacional donde se utilizan secundariamente los datos del estudio “Descripción del Liderazgo Escolar en Educación Secundaria en Chile”. Considera una muestra de 5929 docentes de 393 establecimientos secundarios de Chile, a quienes se aplica una encuesta que incluye dos instrumentos estandarizados para medir liderazgo pedagógico y estrés laboral (PIMRS y MBI_ES). Se utiliza un modelo de regresiones multivariado con acercamiento paso a paso controlado por otras variables: eficacia colectiva, satisfacción laboral, esfuerzo de enseñanza y vínculo con la familia. *RESULTADOS.* Se observa que, entre los docentes, el liderazgo pedagógico no tiene influencia en la prevalencia del Síndrome de Burnout. *DISCUSIÓN.* Se concluye que si bien en contextos en que los docentes presentan satisfacción laboral no hay relación entre liderazgo y Síndrome de Burnout, se debe investigar si los docentes en condiciones estresantes por los llamados factores higiénicos o de bienestar basal, el liderazgo actúa como protector del estrés.

Palabras clave: liderazgo; burnout; análisis multivariado; satisfacción laboral, estudiantes de secundaria

Abstract: *INTRODUCTION.* Leadership and Burnout Syndrome are two topics that have aroused great interest in recent decades due to their impact on organizations. The concept of Burnout refers to the response to prolonged job stress, caused by a conflicting interaction between the individual and their job. In turn, leadership implies a commitment to the development and well-being of all the individuals in the organization. In this regard, leadership could be considered as a variable that would prevent Burnout. This article focuses on determining the relationship between the prevalence of Burnout Syndrome and pedagogical leadership in teachers of secondary schools in Chile. *METHODOLOGY.* It consists of a correlational analysis where data from the study “Description of School Leadership in Secondary Education in Chile” are used secondarily. It considers a sample of 5929 teachers from 393 secondary schools in Chile, to whom a survey is applied that includes two standardized instruments to measure pedagogical leadership and work stress (PIMRS and MBI_ES). A multivariate regression model is used with a step-by-step approach controlled by other variables: collective efficacy, job satisfaction, teaching effort and link with the family.

¹ Profesora de Matemáticas y Física, Ingeniera Civil Industrial, Magister en Educación mención Dirección y Liderazgo Escolar, Pontificia Universidad Católica de Chile, email: vmalbran@uc.cl.

satisfaction, teaching effort, and family ties. *RESULTS*. It is observed that among teachers, pedagogical leadership has no influence on the prevalence of Burnout Syndrome. *DISCUSSION*. It is concluded that although in contexts in which teachers present job satisfaction there is no relationship between leadership and Burnout Syndrome, it should be investigated whether teachers in stressful conditions due to so-called hygienic factors or basal well-being, leadership acts as a stress protector.

Keywords: leadership; burnout; multivariate analysis; work satisfaction.

Recibido: 14.04.2022 / Aceptado: 01.06.2022

Introducción

El liderazgo y su relación con el Síndrome de Burnout es un tema que en los últimos años ha tomado gran importancia y sobre el cual se han escrito numerosos estudios en estas dos últimas décadas (Mena et al., 2020). El Burnout actualmente es considerado como uno de los daños laborales de índole psicosocial más relevantes que sufren las organizaciones (Salanova y Llorens, 2008). Se caracteriza por una serie de consecuencias negativas en la salud mental producto de un estrés sostenido que vive una persona. El impacto que el liderazgo tiene en las organizaciones permite que esta variable sea concebida como un generador del bienestar y calidad de vida laboral, ya que aporta un alto grado de equilibrio al enfrentar las demandas emocionales por parte de los dirigidos. En este sentido, el liderazgo sería una variable que podría prevenir el Burnout coincidiendo con la literatura que aborda dicha relación (Martínez, 2010; Roslan et al., 2015).

Con este estudio surge la posibilidad de asociar el Síndrome de Burnout como variable dependiente a la variable independiente de liderazgo pedagógico, usando para ello un modelo de regresión. Ello permitiría diseñar estrategias de liderazgo más eficientes por cuanto se conocerían los niveles de influencia entre ambas variables.

El Burnout, corresponde a un prolongado estímulo de estresores emocionales e interpersonales crónicos en el trabajo. Este síndrome provoca un deterioro en la identidad profesional sobre todo en personas cuya actividad laboral está directamente relacionada con la prestación de servicios asistenciales (médicos, policías, docentes, entre otras) que se observa en tres dimensiones: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal (Maslach y Jackson, 1981).

Se entiende por cansancio emocional a la manifestación central del Síndrome de Burnout. Es decir, las acciones que distancian emocionalmente al individuo de su trabajo, como respuesta a la sobrecarga laboral. El sujeto se siente sobreexigido, sin recursos emocionales ni físicos, sin energía para enfrentar otro día u otro problema y sin alternativa de solución disponible. Por otro lado, la despersonalización es la dimensión interpersonal del Síndrome de Burnout. Tiene un alto componente actitudinal y comportamental que se traduce en el intento del individuo por distanciarse de los interlocutores de su trabajo, ignorándolos activamente y considerándolos objetos impersonales, mediante una actitud cínica e indiferente. Por último, la realización personal es la dimensión intrapersonal del Síndrome de Burnout y en ella intervienen elementos cognitivo-aptitudinales que se evidencian en sentimientos de incompetencia, carencia de logros, de productividad y fracaso. El sujeto tiene un sentimiento disminuido de autoeficacia, muchas veces confirmado por la carencia de

recursos para trabajar, por la falta de apoyo social y de oportunidades de desarrollo profesional, potenciando percepciones negativas de sí mismo y de los demás.

La creación de un ambiente, motivaciones y condiciones que favorezcan el desempeño del docente en el aula depende de los equipos directivos (Cubas, 2021; Bolívar et al., 2016), convirtiéndose la función del equipo directivo en un “catalizador” en la mejora de los establecimientos educacionales, en cuanto a la promoción y gestión de la enseñanza (Bolívar, 2010).

De este desafío surge el concepto de liderazgo pedagógico que se establece en una cultura ética, participativa, innovadora, de aprendizaje y mejora continua, comprometida con el desarrollo y el bienestar de todas las personas. En este sentido, uno de sus rasgos esenciales es que el líder debe ejercer una influencia positiva en las capacidades, motivaciones, patrones de pensamiento, talentos y actitudes de los docentes (Muijs y Harris, 2003; Simbron y Sanabria, 2020). Se ha instalado la idea de que los líderes que se preocupan por los docentes y los docentes que sienten que sus líderes están preocupados por ellos, tienen efectos positivos generales sobre la organización y en particular sobre las personas. Dentro de estos efectos, específicamente se piensa que a mayor preocupación de los líderes hay menores estresores y, por tanto, menor prevalencia de Síndrome de Burnout en la organización (Bada et al., 2020; Peiró y Rodríguez, 2008; Cuadra y Veloso, 2010)

Los líderes que favorecen la generación de ambientes de integración, apoyo y buenas relaciones interpersonales protegen y mitigan el efecto de los estresores cotidianos (Bada et al., 2020; Martínez, 2010) e incrementan la satisfacción de sus dirigidos (Bono y Judge, 2017; Cuadra y Veloso, 2010). Las prácticas de liderazgo influyen indirectamente en el bienestar y en la satisfacción laboral de los docentes a través de su incidencia en el clima y consolidación de la cultura organizacional (Parra 2017; Medina, 2020), y las prácticas orientadas hacia las personas incrementan la cohesión, reducen los conflictos y favorecen la calidad de las relaciones entre directivos y dirigidos (Upenieks, 2003).

Ahora bien, las prácticas de liderazgo autoritario generan climas organizacionales que fomentan factores de riesgo psicosocial y afectan la salud de sus miembros, en particular las organizaciones de servicio como la educación (Tabares-Díaz, 2020). Específicamente, estas prácticas provocan una baja satisfacción laboral que, sumado a altos niveles de estrés, a las características individuales y la sobrecarga de trabajo, pueden desencadenar el Síndrome de Burnout (Gonçalves et al., 2019), convirtiéndose el clima organizacional en uno de los factores de riesgo para generar el Síndrome de Burnout (Cuadra y Veloso, 2010; Bada et al., 2020).

Entre otros factores que disminuyen en el docente la satisfacción laboral y los sentimientos de autoeficacia, se identifican sobrecarga laboral (Llorca-Pellicer et al., 2021), conflictos interpersonales (Murillo et al., 2016; Carlotto y Cámara, 2017), falta de autonomía de los docentes (Véliz et al., 2018), y disfunciones del rol (Bermejo, 2016; Carlotto y Cámara, 2017).

En la identificación de los factores que causan estrés en los docentes se ha aplicado la teoría Demandas y Recursos Laborales (DRL), extensión del modelo del mismo nombre (Bakker y Demerouti, 2007). Dicha teoría sugiere que los entornos de trabajo se dividen en dos categorías: demandas y recursos laborales. Las demandas se refieren a aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que exigen un esfuerzo físico o mental continuo y conllevan costos fisiológicos o psicológicos (Demerouti et al., 2001). En ese sentido, son factores estresantes y se perciben como pérdidas, porque satisfacerlas requiere invertir en recursos

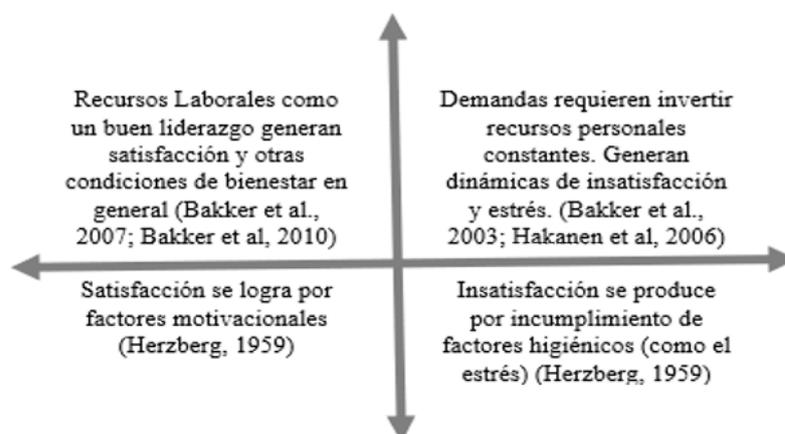
considerados como ganancias. Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden reducir las exigencias del trabajo y sus costos asociados, ser decisivos para alcanzar los objetivos del trabajo o estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker, 2011; Bakker et al., 2007). Entre ellos está, por ejemplo, el liderazgo.

Estudios con docentes muestran que el Síndrome de Burnout tiene una relación positiva respecto a las demandas y negativa respecto a los recursos (Hakanen et al., 2006; Roslan et al., 2015; Llorca-Pellicer et al., 2021). En el estudio de Roslan et al. (2015), sus autores concluyen que liderazgos que fomenten la autonomía, que proveen acceso a los docentes a información respecto a lo que se espera de ellos, que los apoyen y retroalimenten oportunamente, disminuirían el riesgo de Síndrome de Burnout.

Entre las teorías de la motivación que explican la satisfacción laboral, la teoría de motivación e higiene (Herzberg et al., 1959) sostiene que satisfacción e insatisfacción se originan en factores de distinta naturaleza, a los que denomina factores motivacionales y factores higiénicos. Los factores motivacionales son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, su ausencia no provoca insatisfacción, pero su presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, realizada, motivada para realizar las tareas. Incluyen factores como el logro y el reconocimiento (Sartini, 2020). Por otra parte, los factores higiénicos, llamados así porque constituyen las condiciones mínimas para desarrollar un trabajo, se relacionan con el entorno o contexto laboral, su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia o mal desarrollo sí provocan insatisfacción. Incluyen factores como salario y seguridad laboral (Sartini, 2020).

Desde esta teoría, los factores identificados como riesgosos para el estrés y posible desarrollo del Síndrome de Burnout, como exceso de carga laboral, falta de autonomía, mal clima organizacional, liderazgo autoritario, etc., son factores higiénicos mal desarrollados y que generan insatisfacción y esta a su vez estrés. Se puede establecer una coherencia con la teoría DRL como se presenta en la Figura 1 donde se representa la dinámica de estrés según la teoría DRL (primera fila) y la dinámica de satisfacción laboral según la teoría de Herzberg (segunda fila).

Figura 1. Dinámicas de estrés (teoría DRL) y de satisfacción laboral (teoría de Herzberg).
Elaboración propia.



Los estudios mencionados evidencian que los colaboradores dirigidos por un buen líder están mucho más satisfechos en su trabajo inmediato que los que trabajaban con líderes menos capaces. Parece evidente que los directivos que dan la oportunidad a sus colaboradores de opinar en los objetivos, que tienen en cuenta sus necesidades y valores, que los integran a la organización, crean mayores niveles de satisfacción laboral frente a directivos que no lo hacen. En síntesis, el liderazgo orientado a las personas, factor motivacional, fortalece su satisfacción laboral, pero no garantiza que no sufran de estrés, dado que el origen de éste radica en la insatisfacción de factores higiénicos (Herzberg, 1959).

Por ello, en esta investigación la variable independiente liderazgo pedagógico, es aquella donde los líderes deberían proveer bienestar enfocado en estrés a sus colaboradores y, por ende, prevenir estrés en sus organizaciones y la consecuente prevalencia de Burnout. El presente estudio pretende determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y la prevalencia de Síndrome de Burnout en docentes de establecimientos de educación secundaria en Chile. En caso de existir evidencia que permita establecer una relación, se explorará mediante un modelo de regresiones, considerando características de la muestra y variables intervinientes.

Método

Diseño

La investigación es cuantitativa, con un diseño transversal de tipo correlacional no causal. Utiliza el modelo de regresiones multivariado con acercamiento paso a paso (*stepwise*) de variables independientes controlando una variable dependiente, prevalencia del Síndrome de burnout.

Muestra y levantamiento de datos

Se utilizaron secundariamente los datos del estudio “Descripción del Liderazgo Escolar en Educación Secundaria en Chile” realizado por el Centro de desarrollo de Liderazgo Escolar “Líderes Educativos”, CIAE, en 2018. El objetivo de dicho estudio fue identificar y caracterizar las prácticas de liderazgo pedagógico de establecimientos en la educación secundaria de Chile. Los datos recogidos incluían variables necesarias para determinar evidencia respecto a una relación entre liderazgo y Síndrome de Burnout, en una muestra representativa para el territorio nacional. Sin embargo, no presentó los análisis que se tratan en este trabajo, que puede considerarse un uso secundario válido y relevante para las posibilidades que la base de datos descrita permite.

La cobertura de dicho estudio fue aleatoria a nivel nacional y participaron 5929 docentes de 393 establecimientos de educación secundaria de Chile escogidos en forma representativa y distribuidos en todo el país.

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación transversal, de una batería de preguntas que los participantes respondieron en forma voluntaria y personal mediante un cuestionario de papel y lápiz aplicado por encuestadores enviados a las escuelas. Las preguntas abordaron liderazgo pedagógico (PIMRS), vínculo con la familia, eficacia colectiva, satisfacción laboral, stress laboral (MBI_ES) y esfuerzo de enseñanza.

Como principal variable independiente se utilizó la medición de liderazgo pedagógico (LD), evaluado mediante el instrumento PIMRS (Principal Instructional Management Rating Scale) en su versión traducida al español (Fromm et al., 2017). Este instrumento se basa en el modelo propuesto por Hallinger y Murphy (1985), que propone tres dimensiones asociadas al rol directivo y ordenadas en 10 funciones directivas. Para cada función, el PIMRS incluye 5 afirmaciones respecto a comportamientos específicos y el docente debe evaluar la frecuencia en que ocurren. Cada pregunta se evalúa mediante una escala de tipo Likert que varía de (1) casi nunca a (5) casi siempre.

Las demás variables independientes tienen una asociación teórica que se puede establecer con el estrés y el consecuente Burnout y estaban incluidas en el estudio original de la siguiente forma:

Eficacia colectiva. Fenómeno organizacional que en el ámbito educativo se refiere a la creencia y/o “percepción de los profesores de que el cuerpo docente en su conjunto puede realizar acciones necesarias para lograr efectos positivos en los alumnos” (Goddard, 2001, p.467). No es la suma de las autoeficacias, sino la eficacia del grupo como entidad.

Satisfacción laboral. Estado emocional positivo o placentero, que refleja el sentir del individuo respecto a su trabajo, se identifican en él tres componentes: cognitivo (lo que el individuo sabe de su trabajo), afectivo (sus sentimientos respecto a él) y conductual (qué hace respecto a ello) (Linares y Gutiérrez, 2010).

Esfuerzo de enseñanza. Percepción del docente respecto a sus capacidades para facilitar el aprendizaje y el logro de sus estudiantes (autoeficacia). Un rendimiento adecuado requiere de la existencia de habilidades en el docente, de su creencia en que es eficiente para utilizarlas y del juicio sobre sus capacidades para organizar y realizar acciones conducentes al nivel de desempeño deseado (Bandura, 1987).

Vínculo con la Familia. Incorporación de la familia en el proceso educativo en el marco de la coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos educativos en un clima de desarrollo integral de los estudiantes (Ley 20536, párrafo 3º, 2011).

Para la variable dependiente se utilizarán los datos obtenidos con el Maslach Burnout Inventory o MBI (Maslach et al., 1997) ampliamente utilizado para medir la prevalencia del Burnout (Pinel-Martínez et al., 2019; Tabares-Díaz et al., 2020). Consta con 22 ítems valorados con una escala de Likert de siete grados. Ellos se refieren a sentimientos y pensamientos del individuo respecto a su ámbito laboral y desempeño habitual en él. Los ítems se dividen en tres subescalas según las dimensiones del síndrome: “agotamiento emocional” (9), “despersonalización” (5) y “realización personal en el trabajo” (8). La puntuación en cada dimensión se estima como baja, media o alta según los siguientes puntos de corte: los puntajes menores al percentil 33 se consideran bajo, entre percentil 33 y 66, medio y sobre el percentil 66, alto (Seisdedos, 1997). Un individuo con nivel alto en las dimensiones “cansancio emocional” y “despersonalización” acompañado de un nivel bajo en “realización personal”, se considera con prevalencia del Síndrome de Burnout (Maslach y Jackson, 1981).

La prevalencia de Síndrome de Burnout se calculó determinando los percentiles 33 y 66 de cada dimensión (Seisdedos, 1997). De acuerdo con ello, la muestra se segmentó en tres grupos: con Síndrome de Burnout (270 docentes, 4,8%) si las dimensiones cansancio emocional y

despersonalización tienen nivel alto y la dimensión despersonalización bajo; en riesgo de Síndrome de Burnout (589 docentes, 10,4%) si dos dimensiones alcanzan el nivel indicado para Síndrome de Burnout, y la tercera en nivel medio y sin Síndrome de Burnout (4807, 84,8%) en cualquier otro caso. La prevalencia obtenida para el Síndrome de Burnout de 4,8% en docentes secundarios de Chile, es coherente con las obtenidas en otras muestras chilenas que varían entre 3% y 5% indicado en Olivares y Gil-Monte, 2007 (como se citó en Darrigrande et al., 2009).

Para este estudio, se omitió el 4% de los registros originales por presentar menos del 25% de respuestas al MBI. La muestra corresponde a docentes de 393 establecimientos educacionales secundarios de Chile distribuidos en todo el país, clasificados según ubicación (rural y urbano), tipo (científico humanista y técnico profesional) y dependencia (municipal, particular pagado y particular subvencionado).

La Tabla 1 resume los datos de la muestra segmentados en sexo y edad. En la muestra no hay diferencias significativas para la variable género y la prevalencia de Burnout: 5% de los docentes varones presentan Burnout y 4,7% de las docentes mujeres, coincidiendo con distintos estudios (Bustamante, 2020; Guerra, 2020). En la muestra el rango etario con mayor porcentaje de docentes con Burnout, 29% es entre los 31 y 40 años, pero no es significativa respecto a otros rangos, coincidente con estudios que no muestran relación entre prevalencia de Burnout y edad (Guerra, 2020; Yslado et al., 2021).

Para liderazgo pedagógico se utilizó el promedio de los puntajes asignados por los docentes en cada segmento.

Tabla 1. Descripción de la Muestra. Elaboración propia.

| | Sin Burnout | | Riesgo de Burnout | | Con Burnout | | TOTAL | TOTAL |
|--------------------|-------------|------|-------------------|------|-------------|------|-------|-------|
| | N | LD | N | LD | N | LD | N | LD |
| Mujer | 2628 | 3.83 | 328 | 3.88 | 145 | 4.07 | 3101 | 3.84 |
| Menos de 30 años | 707 | 3.73 | 88 | 3.91 | 40 | 3.97 | 835 | 3.76 |
| Entre 31 y 40 años | 753 | 3.82 | 109 | 3.76 | 42 | 3.99 | 904 | 3.82 |
| Entre 41 y 50 años | 519 | 3.84 | 77 | 3.93 | 37 | 4.13 | 633 | 3.87 |
| Más de 50 años | 649 | 3.92 | 54 | 3.98 | 26 | 4.29 | 729 | 3.94 |
| Hombre | 2032 | 3.83 | 243 | 3.76 | 119 | 4.31 | 2394 | 3.84 |
| Menos de 30 años | 481 | 3.74 | 81 | 3.65 | 28 | 3.99 | 590 | 3.74 |
| Entre 31 y 40 años | 578 | 3.85 | 79 | 3.68 | 35 | 4.31 | 692 | 3.85 |
| Entre 41 y 50 años | 366 | 3.81 | 37 | 3.91 | 25 | 4.43 | 428 | 3.85 |
| Más de 50 años | 607 | 3.89 | 46 | 3.97 | 31 | 4.51 | 684 | 3.92 |
| TOTAL | 4660 | 3.89 | 571 | 3.83 | 264 | 4.18 | 5495 | 3.84 |

Análisis de datos

El plan de análisis consistirá en un modelo de regresión lineal multivariada de aproximación paso a paso (*stepwise*) para estimar la influencia de estas variables en la prevalencia del Burnout (Hair et al., 1999). La regresión lineal multivariada, utiliza múltiples variables independientes o predictores que en conjunto y en forma lineal, se relacionan con otra variable denominada variable dependiente. Esta asociación estadística no es evidencia de causalidad, sino que su interpretación se puede hacer mediante el marco teórico que explicaría como en la

realidad estas variables tendrían influencia o son influenciadas.

La bondad de ajuste del modelo se evalúa según el coeficiente de determinación o R^2 que indica el porcentaje de la variación en la variable dependiente que es explicado por el modelo de regresión. Su valor oscila entre 0 y 1. Cuanto mayor sea R^2 , mejor se ajusta el modelo a los datos (Hair et al., 1999).

En el método de aproximación paso a paso, se elaboran sucesivos modelos a partir de uno inicial, al que se le incorporan cada vez nuevos predictores según cómo su integración incrementa R^2 . Si la nueva variable no tiene un peso significativo, tampoco lo será el incremento de R^2 , es decir que el modelo no mejora al incluir esa variable y, por lo tanto, no se incluye. Así el criterio de selección del mejor modelo está dado por aquel con mayor R^2 y que no mejora al agregar una nueva variable.

Resultados

El primer análisis de los resultados revela una asociación entre liderazgo pedagógico y Síndrome de Burnout, ya que el coeficiente de correlación de Pearson entre ambas variables es de $-.28$ con un nivel de significancia de $.01$, es decir correlación moderada (Cohen, 1988) y negativa, indicando que a mayor liderazgo pedagógico, el Burnout disminuye. Por lo cual proceder con un análisis multivariado es viable y de interés tanto estadístico como teórico, dada la coherencia con las teorías revisadas.

En consecuencia, se aplica el método paso a paso al total de la muestra y se determina un modelo de regresiones multivariado, donde la variable dependiente es la prevalencia del Síndrome de Burnout. El modelo inicial, modelo 0 o nulo, incluye sólo el valor de la constante, que es equivalente a la media de los datos de prevalencia de Síndrome de Burnout. El modelo 1 incorpora al modelo 0 las variables eficacia colectiva y satisfacción laboral. El 2, incorpora al modelo 1 las variables esfuerzo de enseñanza y vínculo con la familia. El 3, incorpora al modelo 2 la variable liderazgo pedagógico. Los resultados del método y los distintos modelos se ilustran en la tabla 2.

Tabla 2. Modelo Burnout y variables asociadas a estrés en ámbito educativo, muestra completa. Elaboración propia.

| | Modelo 0 | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Constante | 1.54 | 4.89 | 5.11 | 5.11 |
| | .01 | .07 | .07 | .07 |
| Eficacia Colectiva | | -.41 | -.38 | -.38 |
| | | .02 | .02 | .02 |
| Satisfacción Laboral | | -.31 | -.32 | -.33 |
| | | .01 | .01 | .01 |
| Esfuerzo Enseñanza | | | -.15 | -.16 |
| | | | .02 | .02 |
| Vínculo con la Familia | | | .12 | .11 |
| | | | .01 | .01 |
| Liderazgo | | | | .02 |
| | | | | .02 |
| R^2 | | .31 | .33 | .33 |
| F | 19713.16 | 1245.01 | 670.45 | 539.06 |
| Significancia | .00 | .00 | .00 | .00 |

En cada modelo el estadístico F y el nivel de significancia (.00), indican que sí existe una relación lineal entre las variables independientes y la variable dependiente Síndrome de Burnout. Si bien en cada modelo las variables nuevas mejoran la capacidad de predecir el Síndrome de Burnout, el impacto de ellas en la predicción es cada vez menor ($R^2_{\text{modelo1}} = .31$; $R^2_{\text{modelo2}} = .33$; $R^2_{\text{modelo3}} = .33$).

Se observa que a medida que se incorporan más predictores, el valor de R^2 aumenta discretamente y alcanza el máximo en el modelo 2 donde da cuenta de un 33% de la variabilidad del Síndrome de Burnout. Sin embargo, entre todas las variables predictoras, el liderazgo educativo parece ser el menos relevante tanto por los coeficientes como por el cambio de R^2 .

Respecto a los coeficientes de las variables independientes, se observa una relación inversa entre Síndrome de Burnout y las variables eficacia colectiva ($\beta = -.38$), satisfacción laboral ($\beta = -.32$) y esfuerzo de enseñanza ($\beta = -.15$): a mayor presencia de estas variables la prevalencia del Síndrome de Burnout disminuye. Es decir su influencia es contraria al Síndrome de Burnout.

También la variable vínculo con la familia ($\beta = .12$) indica una relación con el Síndrome de Burnout, pero es directa: a mayor presencia aumenta la prevalencia del síndrome, aunque con una magnitud comparada mucho menor.

Los coeficientes que presentan mayor valor absoluto en todos los modelos son eficacia colectiva ($\beta_{\text{modelo1}} = -.41$; $\beta_{\text{modelo2}} = -.38$; $\beta_{\text{modelo3}} = -.38$) y satisfacción laboral ($\beta_{\text{modelo1}} = -.31$; $\beta_{\text{modelo2}} = -.32$; $\beta_{\text{modelo3}} = -.33$), lo que sugiere que estas variables son las que tienen mayor impacto en la prevalencia de Síndrome de Burnout.

La variable liderazgo pedagógico (modelo 3) cuya carga comparable es de tan solo .02 lo que en principio indica que no existiría una relación significativa entre liderazgo pedagógico y Síndrome de Burnout. Además, para el modelo 3, el R^2 se incrementa de 32,6% a 32,8% respecto al modelo 2, no justificando la inclusión de esta variable para determinar un modelo final. Se aprecia que, para esta muestra, el resto de las variables están más asociadas al Síndrome de Burnout que el liderazgo pedagógico y ellas determinan mejor la varianza del modelo obtenido.

Discusión

El modelo obtenido mediante regresión multivariada determinó que en la prevalencia del Síndrome de Burnout el liderazgo pedagógico no es un predictor relevante. Si el liderazgo pedagógico parece no tener influencia, es factible cuestionar que un buen liderazgo sea un elemento protector del estrés. El liderazgo orientado a las personas, que teóricamente fortalece la satisfacción laboral y autoeficacia no sería eficaz en la entrega de mecanismos de protección frente al estrés laboral. En este aspecto, las acciones de los directivos orientadas a incluir el sentir y pensar de los docentes respecto a los objetivos de la organización o considerar sus necesidades y valores en los lineamientos de su administración, no contribuirían a evitar el estrés de los docentes.

Sin embargo, la teoría motivacional de Herzberg sostiene que la motivación en las organizaciones laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos: los higiénicos y los motivacionales. Los primeros asociados a necesidades básicas tales como sueldo, estabilidad laboral, relaciones interpersonales entre otros, no originan satisfacción; a

lo sumo su ausencia puede generar insatisfacción, pero también generan condiciones de estrés. Los motivacionales, asociados a sentimientos de crecimiento y autorrealización en el trabajo originan satisfacción y su ausencia no crea insatisfacción. En otras palabras, satisfacción e insatisfacción laboral son dimensiones distintas e independientes (Parra et al., 2018) y como tal pueden presentarse en forma simultánea, lo que teóricamente significa que pueden existir docentes con un alto grado de satisfacción laboral y al mismo tiempo, padeciendo un alto nivel de estrés producto de factores higiénicos mal logrados.

Un buen líder pedagógico establece un discurso que convence a los docentes que su trabajo es importante y tiene la capacidad para plantear objetivos de modo que los docentes los hagan propios, movilizándose en torno a ellos (Hulpia y Devos, 2010; Hulpia et al., 2011). Sus prácticas de liderazgo se orientan a factores motivacionales, por ejemplo, les otorga autonomía para ejercer su labor, les entrega alternativas de desarrollo y perfeccionamiento, etc. De esta forma los docentes que se sienten altamente motivados establecen un compromiso con los objetivos transmitidos por el líder. Esta motivación les impulsa a hacer lo necesario para alcanzar los objetivos, aun cuando su labor se desarrolle en condiciones higiénicas insatisfactorias o estresantes (salas en mal estado, sueldos impagos, exceso de carga laboral, etc.). Tal situación demanda de los docentes un alto gasto de energía, pues hace que se sientan sobre exigidos o con sobrecarga de trabajo, sin apoyo de la organización, inestables laboralmente, entre otras. Si el compromiso que generan los líderes impide pérdidas o rotación de personal, los docentes mantendrán este estado en el tiempo haciéndolos vulnerables al Síndrome de Burnout (Makhdoom et al., 2019; Nerstad et al., 2019). Docentes con buenos líderes, pero en condiciones estresantes, se mantienen en su lugar de trabajo, por el compromiso y los factores motivaciones gestionados por un buen líder, pero disminuyen su energía, su autovaloración y desencadenan en un estado emocional negativo. En resumen, se presenta la posibilidad de que un docente, producto de un buen liderazgo, esté altamente motivado y al mismo tiempo, a causa de condiciones laborales adversas, presente Síndrome de Burnout.

A partir de ello, se sugiere investigar la influencia del liderazgo pedagógico bajo contextos de prevalencia de Burnout. De igual forma, investigar el nivel de estrés de los directores que ejercen su liderazgo en contextos con factores higiénicos inapropiados y sus estrategias de afrontamiento.

Referencias bibliográficas

Bada, O., Salas, R., Castillo, E., Arroyo, E. y Carbonell, C. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138-1144.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000601138&lng=es&tln)

[script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000601138&lng=es&tln](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000601138&lng=es&tln)

Bakker, A. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-0663.99.2.274>

- Bakker, A., (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177%2F0963721411414534>
- Bandura, A. (1987). Autoeficacia. En A. Bandura, *Pensamiento y Acción: Fundamentos Sociales* (pp. 415-478). Martínez Roca.
- Bermejo Toro, L. (2016). Bienestar docente. Estrategias para una vida emocionalmente más saludable en el trabajo del profesor. *Padres y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, (368), 18-23. <https://doi.org/10.14422/pym.i368.y2016.003>
- Bolívar, A. (2010). La autonomía de los centros educativos en España. *Participación Educativa*, (13), 8-25. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/91462/00820113013645.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bolívar, A., López-Yañez, J., y Murillo, F. (2016). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, (14), 15-60. <https://dx.doi.org/10.12795/revistafuentes>
- Bono, J., y Judge, T. (2017). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5). <https://doi.org/10.5465/30040649>
- Bustamante, A. (2020). *De la libertad al estrés. Un estudio sobre Burnout y el género*. [tesis de Grado, Universitat Jaume I]. Repositorio UJI. <http://hdl.handle.net/10234/191948>
- Carlotto, M. y Cámara, S. (2017). Riesgos psicosociales asociados con el síndrome de burnout en profesores universitarios. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 35(3), 447-457. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4036>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1). 15-25. https://www.ingeniare.cl/index.php?option=com_ingeniare&view=va&aid=176&vid=67&lang=es
- Cubas, E. (2021). Práctica docente y liderazgo pedagógico. *Journal of Latin American Science*, 5(2), 411-438. <https://doi.org/10.46785/lasjournal.v5i2.86>
- Darrigrande Osorio, J., Olivares Faúndez, V., Aguilar, J., Marileo, C., Mansilla, N. y Méndez, J. (2009). El síndrome de quemarse en el trabajo (SQT) en profesores de colegios privados y técnicos de Santiago de Chile. *Revista de Psicología da IMED*, 1(2), 243-252. <https://doi.org/10.18256/2175-5027/psico-imed.v1n2p243-252>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Fromm, G., Hallinger, P., Volante, P. y Wang, W. (2017). Validating a Spanish version of the PIMRS: Application in national and cross-national research on instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 419-444. <https://doi.org/10.1177/1741143215617948>

- Goddard, R. (2001). Collective Efficacy: A Neglected Construct in the Study of Schools and Student Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 93(3), 467-476. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-0663.93.3.467>
- Gonçalves, A., Fontes, L., Simões, C. & Gomes, A. (2019). Stress and burnout in health professionals. En P. Arezes et al. (Eds.), *Occupational and environmental safety and health* (pp. 563-571). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-14730-3_60
- Guerra, R. (2020). *Las variables sociodemográficas docentes y su relación con la prevalencia del Burnout: estudio de las variables sociodemográficas y el Burnout en una muestra de docentes de Galicia*. [tesis de Magíster, Universitat Oberta de Catalunya]. Repositorio O2. <http://hdl.handle.net/10609/124226>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*, (5a ed.) Prentice Hall Iberia. <https://pdfcoffee.com/analisis-multivariante-joseph-f-hair-jr-5edpdf-2-pdf-free.html>
- Hallinger, P. y Murphy, J. (1985) Assessing the instructional management behaviour of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Hakanen, J., Bakker, A. y Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959) *The motivation to work* (2a ed.) John Wiley.
- Hulpia, H. y Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 565-575. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.08.006>
- Hulpia, H., Devos, G. y Van Keer, H. (2011). The Relation Between School Leadership From a Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771. <https://doi.org/10.1177/0013161X11402065>
- Linares Olivas, O., y Gutiérrez Martínez, R. (2010). Satisfacción laboral y percepción de salud mental en profesores. *Revista Mexicana De Investigación En Psicología*, 2(1), 31-36. <https://www.revistamexicanadeinvestigacionenpsicologia.com/index.php/RMIP/article/view/112/25>
- Llorca-Pellicer, M., Soto-Rubio, A. y Gil-Monte, P. (2021). Development of Burnout Syndrome in Non-university Teachers: Influence of Demand and Resource Variables. *Frontiers in Psychology*, 12(644025). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.644025/full#:~:text=https%3A//doi.org/10.3389/fpsyg.2021.644025>
- Makhdoom, I., Atta, M., & Malik, N. (2019). Counterproductive Work Behaviors as an Outcome of Job Burnout among High School Teachers. *Bulletin of Education and Research*, 41(2), 79-92. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1229449>
- Martínez Pérez, A. (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112), 42-80. <https://doi.org/10.15178/va.2010.112.42-80>
- Maslach, C. y Jackson, S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

- Maslach, C., Jackson, S. y Leiter, M. (1997). Maslach burnout inventory: third edition. En C. Zalaquett & R. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191-218). Scarecrow Education.
- Medina Alvarado, I. (2020). El liderazgo pedagógico y su contribución en la gestión educativa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (Enero 2020). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/liderazgo-pedagogico.html> // <hdl.handle.net/20.500.11763/caribe2001liderazgo-pedagogico>
- Mena, A., Erazo, P., Salazar, E. y Botero, J. (2020). Relaciones entre liderazgo y el síndrome de Burnout. Un análisis bibliométrico. *Revista Espacios*, 41(38), 162-181. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n38/20413816.html>
- Muijs, D., y Harris, A. (2003). Teacher Leadership-Improvement through Empowerment? An overview of the literature. *Educational Management y Administration*, 31(4), 437-448. <http://doi.org/10.1177/0263211X030314007>
- Murillo, F., Martínez Garrido, C. y Hernández-Castilla, R. (2016). Decálogo para una enseñanza eficaz. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1), 6-27. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/4715>
- Nerstad, C., Wong, S. y Richardsen, A. (2019). Can engagement go awry and lead to Burnout? The moderating role of the perceived motivational climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 1-21. <https://doi.org/10.3390/ijerph16111979>
- Parra Robledo, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana De Educación*, 74(1), 119-132. <https://doi.org/10.35362/rie741630>
- Parra Penagos, C., Bayona Albarracín, J. y Salamanca Gómez, T. (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por Herzberg. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIV(27), 25-52. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132008>
- Peiró, J. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829109>
- Pinel-Martínez, C., Pérez-Fuentes, M. y Carrión, J. (2019) Investigación sobre el burnout en docentes españoles: Una revisión sobre factores asociados e instrumentos de evaluación. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 71(1), 115-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6867414>
- Roslan, N., Ho, J., Ng, S. y Sambasivan, M. (2015). Job Demands y Job Resources: Predicting Burnout and Work Engagement among Teachers. *International Proceedings of Economics Development and Research IPEDR*, 84(16), 138-147. <http://www.ipedr.com/vol84/017-E00026.pdf>
- Salanova Soria, M. y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 59-67. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1539.pdf>
- Sartini, Adaro, E. (2020). *El compromiso en captadores face to face de la ONG Médicos sin Fronteras*. [tesis de Magíster, Universitat Oberta de Catalunya]. Repositorio O2. <http://hdl.handle.net/10609/122106>
- Seisdedos, N. (1997). *Manual MBI, Inventario Burnout de Maslach*. TEA.

- Simbron Espejo, S. y Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Tabares-Díaz, Y., Martínez-Daza, V., y Matabanchoy-Tulcán, S. (2020). Síndrome de Burnout en docentes de Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Universidad Y Salud*, 22(3), 265-279. <https://doi.org/10.22267/rus.202203.199>
- Upenieks, V. (2003). The interrelationship between organizational characteristics of magnet hospitals, nursing leadership, and nursing job satisfaction. *The Health Care Manager*, 22(2). 83-98. <https://doi.org/10.1097/00126450-200304000-00002>
- Véliz Burgos, A., Dörner, A., Soto Salcedo, A., & Arriagada Arriagada, A. (2018). Bienestar psicológico y burnout en profesionales de atención primaria de salud en la región de Los Lagos, Chile. *Acta Universitaria*, 28 (3), 56-64. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41657040009>
- Yslado, R., Ramírez-Asís, E., García-Figueroa, M. y Arquero, J. (2021). Clima laboral y Burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24(3), 101-114. <https://doi.org/10.6018/reifop.476651>