



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

**ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

MAGÍSTER EN LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO EDUCATIVO

TEMA:

**Incidencia del síndrome de burnout como barrera silenciosa para el ejercicio
de un liderazgo innovador en docentes y directivos de instituciones
educativas del cantón La Libertad, Ecuador (2025)**

Autor:

**Andrea Cecilia Lalangui Mejía
Elizabeth Salem Lalangui Mejía**

Tutor:

Msc. Wilson Oswaldo Sánchez Macías

Milagro, 2026

RESUMEN

La investigación analiza la influencia del síndrome de burnout como una limitante para el ejercicio del liderazgo innovador en instituciones educativas del cantón La Libertad, Ecuador, en el año 2025. El presente estudio asume que el agotamiento emocional, la sobrecarga laboral y las exigencias postpandemia dificultan la apropiación de prácticas pedagógicas y directivas innovadoras, especialmente las asociadas con la transformación digital y metodologías activas. El propósito principal fue identificar los factores que influyen en el burnout, cómo éste interfiere en los procesos de liderazgo para la innovación educativa y proponer directrices estratégicas que mejoren la resiliencia organizacional. Se utilizó un enfoque metodológico mixto, combinando datos cuantitativos de encuestas estructuradas con datos cualitativos recopilados a través de entrevistas semiestructuradas a directivos y revisión documental, triangulando la información. Los resultados mostraron altos niveles de agotamiento emocional y despersonalización que interfieren con la capacidad de gestión, la toma de decisiones y la disposición para promover cambios en la institución. Se concluye que el burnout es un factor que impide el liderazgo innovador y que para reducirlo se necesitan políticas integrales de bienestar docente, optimización de cargas de trabajo y el fortalecimiento de una cultura organizacional que promueva la creatividad y la innovación educativa.

PALABRAS CLAVES

Síndrome de burnout; liderazgo innovador; instituciones educativas; agotamiento emocional; innovación pedagógica; liderazgo transformacional.

ABSTRACT

The research analyses the influence of burnout syndrome as a constraint on the exercise of innovative leadership in educational institutions in the La Libertad canton, Ecuador, in 2025. The present study assumes that emotional exhaustion, workload overload, and post-pandemic demands hinder the adoption of innovative pedagogical and managerial practices, especially those associated with digital transformation and active methodologies. The main purpose was to identify the factors that influence burnout, how it interferes with leadership processes for educational innovation, and to propose strategic guidelines that enhance organizational resilience. A mixed-methods approach was used, combining quantitative data from structured surveys with qualitative data collected thru semi structured interviews with executives and document review, triangulating the information. The results showed high levels of emotional exhaustion and depersonalization that interfere with management capacity, decision-making, and the willingness to promote change within the institution. It is concluded that burnout is a factor that hinders innovative leadership, and that to reduce it, comprehensive teacher well-being policies, workload optimization, and the strengthening of an organizational culture that promotes creativity and educational innovation are needed.

KEYWORDS

Burnout syndrome; innovative leadership; educational institutions; emotional exhaustion; pedagogical innovation; transformational leadership.

INTRODUCCIÓN

Herbert (1974) introdujo el concepto de burnout para describir el agotamiento físico, emocional y mental en profesionales sometidos a exigencias laborales intensas, sobre todo en ocupaciones de ayuda. Siete años después, Maslach y Jackson (1981) consolidaron este constructo con el Maslach Burnout Inventory (MBI), definiéndolo como un síndrome psicológico derivado del estrés laboral crónico, con tres dimensiones interrelacionadas:

- Agotamiento emocional
- Despersonalización
- Baja realización personal

Este modelo tridimensional se convirtió en referencia para medir el burnout, validado en más de 100 países y diversas profesiones. Aunque se enfocó inicialmente en personal sanitario y de servicios sociales, la indagación se extendió a la educación a finales de los 90, primero a docentes y luego a líderes escolares (rectores, coordinadores, etc.) a partir de los 2000. Estos líderes enfrentan demandas complejas: responsabilidad por resultados, gestión administrativa, mediación de conflictos, presión política y el reto de liderar cambios en entornos resistentes y con pocos recursos (Skaalvik & Skaalvik, 2018; Alexander & McCabe, 2022).

La pandemia de COVID-19 (2020-2023) aceleró este problema. El cambio forzado a la educación remota, la gestión de crisis sanitarias, la reducción de brechas digitales, el apoyo a la motivación docente y estudiantil en la incertidumbre y el cumplimiento de metas académicas con poca infraestructura aumentaron el estrés laboral de los directivos educativos. Estudios muestran incrementos de entre 30 % y 70 % en los niveles de burnout en líderes escolares durante y después de la pandemia (Sims et al., 2023; Pressley & Ha, 2021).

En Ecuador, sobre todo en La Libertad, estas presiones aumentan por factores como la desigualdad en el acceso a internet (solo el 58 % de hogares rurales tiene conexión estable, según el INEC, 2024), poca capacitación digital docente, alta rotación de personal directivo y el cumplimiento simultáneo de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011), el Plan Decenal de Educación 2016-2025 y las metas de digitalización del Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 con presupuestos reducidos tras la crisis económica.

En este nuevo contexto educativo, el liderazgo debe ir más allá de la gestión administrativa. Se requiere un liderazgo innovador y transformador que impulse prácticas pedagógicas disruptivas: uso de tecnologías educativas (plataformas LMS, IA, aprendizaje adaptativo), metodologías activas (aula invertida, aprendizaje basado en proyectos), evaluación por competencias y enfoques socioemocionales que respondan a los retos del mundo VUCA-BANI (volátil, incierto, complejo, ambiguo, quebradizo, ansioso, no lineal e incomprensible). El burnout dificulta estas capacidades. Un líder agotado prioriza la supervivencia institucional sobre la innovación, optando por prácticas conocidas, aunque obsoletas (Kelly & Hearld, 2020; Wang & Zhang, 2022).

Desde la psicología organizacional, tres teorías explican este fenómeno:

1. El modelo Demandas-Recursos Laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti (2007) indica que el burnout surge cuando las demandas laborales (carga de trabajo, presión, ambigüedad de rol) superan los recursos disponibles (autonomía, apoyo social, feedback, desarrollo profesional). En La Libertad, la implementación de sistemas de gestión del aprendizaje sin capacitación ejemplifica esta situación.

2. La Teoría de Conservación de Recursos (COR) de Hobfoll (1989, 2001) señala que las personas tienen recursos limitados (energía, tiempo, autoestima) y la pérdida de estos

genera estrés. Si la pérdida se intensifica (pérdida inicial, menor capacidad de inversión, mayor pérdida), se produce el burnout. En contextos educativos con pocos recursos, los directivos evitan tareas innovadoras que requieren más esfuerzo.

3. La Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2000, 2017) explica que la motivación y el bienestar dependen de la satisfacción de necesidades básicas: autonomía, competencia y relación. La burocracia, la micro gestión y el aislamiento frustran estas necesidades, afectando la motivación y favoreciendo el agotamiento.

En cuanto a estilos de liderazgo, el liderazgo auténtico (transparencia, autoconocimiento, valores éticos), el liderazgo transformacional (inspiración, estimulación intelectual) y el liderazgo adaptativo (diagnóstico de desafíos, manejo del estrés y aprendizaje organizacional) reducen el burnout y fomentan la innovación (Alexander & McCabe, 2022; Bass, 1990; Heifetz et al., 2009). Estilos transaccionales o autoritarios tienden a agravarlo.

Desde la pedagogía crítica, Freire (1997) señala que la educación es un acto de libertad. Un líder agotado difícilmente podrá ejercer la reflexión liberadora que Freire propone, y tenderá a reproducir estructuras opresivas. En Latinoamérica y Ecuador, estudios como los de Torres (2020) en Bolivia, Orozco (2021) en Colombia y los informes del Ministerio de Educación del Ecuador (2023-2024) indican que el burnout es un obstáculo para la innovación educativa, sobre todo en regiones rurales como La Libertad.

Esta indagación se justifica por su aporte al conocimiento sobre el burnout en líderes educativos latinoamericanos después de la pandemia y por probar la aplicación de modelos teóricos en un contexto sociocultural distinto. Además, contribuye al bienestar de directivos y al mejoramiento de la calidad educativa. Con esto, se busca promover un liderazgo educativo



resiliente e innovador que transforme las instituciones de La Libertad en espacios de aprendizaje significativos.

MARCO TEÓRICO

Este documento examina la relación entre el síndrome de burnout y el liderazgo innovador en el sector educativo, centrándose en los entornos pospandémicos de América Latina y Ecuador. El análisis se estructura a partir de conceptos esenciales, teorías psicológicas organizacionales importantes y perspectivas pedagógicas, con especial atención a cómo el agotamiento crónico disminuye la habilidad de los líderes educativos para promover cambios radicales, como la transformación digital y las metodologías activas.

Origen, definición y dimensiones

Freudenberger introdujo el concepto de burnout en 1974 para referirse al agotamiento físico, emocional y mental que experimentan los profesionales de ayuda expuestos a demandas intensas. Más adelante, Maslach y Jackson (1981) lo definieron como un síndrome psicológico resultado del estrés laboral crónico, medible a través del Maslach Burnout Inventory (MBI), un instrumento de referencia validado en diversos contextos, incluyendo el educativo (MBI-ES o MBI-Educators Survey).

Las tres dimensiones principales son:

- Agotamiento emocional: Se manifiesta como una sensación de cansancio y agotamiento emocional causado por el trabajo.
- Despersonalización: Implica una actitud cínica, distante o impersonal hacia los beneficiarios del servicio (estudiantes, compañeros).
- Baja realización personal: Se caracteriza por sentimientos de ineficacia, falta de logros y baja autoestima profesional.

En el caso de docentes y directivos, estas dimensiones se ven intensificadas por la naturaleza relacional de su trabajo. Estudios realizados en Ecuador y Latinoamérica tras la

pandemia muestran prevalencias de medias a altas, con predominio del agotamiento emocional debido a la transición obligada a modelos remotos/híbridos, la brecha digital y la sobrecarga de trabajo (como se observa en Marsollier et al., 2024 en Argentina, Chile, Ecuador y Perú; o en estudios locales como Díaz, 2020; Salmerón, 2024).

Teorías del burnout en el ámbito laboral y educativo

Modelo Demandas-Recursos Laborales (JD-R) — Bakker y Demerouti (2007)

El burnout se produce cuando las exigencias del trabajo (exceso de tareas, falta de claridad en el rol, presión por cumplir objetivos, exigencias pospandémicas como la digitalización sin los recursos necesarios) superan los recursos disponibles (autonomía, apoyo social, capacitación, retroalimentación). En La Libertad, la carencia de capacitación digital y conectividad estable (INEC, 2024) ilustra este desequilibrio, que dificulta la innovación.

Teoría de la Conservación de Recursos (COR) — Hobfoll (1989, 2001)

Las personas tienen una cantidad limitada de recursos (energía emocional, tiempo, autoestima). La espiral de pérdida (pérdida inicial → menor inversión → mayor pérdida) genera estrés crónico y burnout. Los líderes educativos con pocos recursos dan prioridad a la supervivencia sobre la inversión en cambios innovadores (plataformas LMS, IA educativa, aula invertida).

Teoría de la Autodeterminación (SDT) — Ryan y Deci (2000, 2017)

El bienestar y la motivación intrínseca dependen de la satisfacción de tres necesidades básicas: autonomía, competencia y relación. La burocracia excesiva, el control excesivo y el aislamiento pospandémico frustran estas necesidades, lo que promueve el agotamiento y disminuye la disposición a liderar transformaciones.

Estos modelos aclaran por qué el burnout no es solo un problema individual sino también organizacional, y cómo se intensificó después de la COVID-19 (Sims et al., 2023; Pressley & Ha, 2021).

Liderazgo en educación

- Liderazgo transformacional: Según Bass (1990), este busca inspirar una visión compartida, estimular el pensamiento, motivar y considerar las necesidades individuales. Disminuye el burnout y promueve la innovación (como se muestra en estudios realizados en Ecuador por ESPOL, 2023; o Tomalá, 2021).
- Liderazgo adaptativo: Para Heifetz et al. (2009) implica diagnosticar desafíos complejos, manejar el estrés colectivo y fomentar el aprendizaje dentro de la organización.
- Liderazgo auténtico: Se basa en la transparencia, los valores éticos y el conocimiento de uno mismo (Alexander & McCabe, 2022).

Los estilos de liderazgo transaccionales o autoritarios exacerban el burnout. Un líder agotado tiende a adoptar prácticas conservadoras, resistiéndose a los cambios drásticos (Kelly & Hearld, 2020; Wang & Zhang, 2022).

El burnout como un obstáculo

El burnout, en especial el agotamiento emocional y la baja realización personal, entorpece la toma de decisiones estratégicas, la gestión del cambio y la voluntad de adoptar prácticas novedosas. En el contexto pospandémico, la Agenda Educativa Digital 2021-2025 de Ecuador necesita un liderazgo que sea capaz de reducir las brechas digitales y fomentar la resiliencia, pero el burnout limita esta capacidad (Skaalvik & Skaalvik, 2018; Klusmann et al., 2023). Desde la pedagogía crítica, Freire (1997) resalta la educación como

un acto que libera y promueve la reflexión; un líder con burnout reproduce estructuras opresivas en lugar de fomentar la creatividad.

En Latinoamérica y en las zonas rurales/costas de Ecuador (como La Libertad), estudios regionales (Torres, 2020; Orozco, 2021; informes del MINEDUC 2023-2024) confirman que el burnout impide la innovación, problema que se agrava por la desigualdad digital, la rotación de directivos y la escasez de recursos.

Este marco combina el concepto de burnout más las teorías para explicar el origen y el mantenimiento del agotamiento. Además, analiza los modelos de liderazgo transformacional-adaptativo como posibles soluciones para promover la resiliencia y la innovación y el contexto pospandémico latinoamericano/ecuatoriano con demandas específicas que intensifican esta cuestión.

El burnout actúa como una barrera que no se ve, porque reduce la capacidad del liderazgo para impulsar una educación innovadora, resiliente y que tenga un impacto positivo, lo que justifica intervenciones dirigidas al bienestar, la mejora de las cargas de trabajo y el desarrollo de una cultura organizacional creativa. Esta estructura teórica es la base de la hipótesis del estudio y guía la interpretación de los resultados, estando en consonancia con la bibliografía internacional y regional más reciente.

METODOLOGÍA

La investigación se realizó en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, Ecuador, durante el período comprendido entre mayo a noviembre de 2025. Este estudio adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, bajo un paradigma pragmático que priorizó la integración de datos empíricos para abordar el problema del síndrome de burnout como barrera al liderazgo innovador en instituciones educativas. El diseño fue no experimental, de tipo descriptivocorrelacional, con un componente transversal para capturar la incidencia del fenómeno en un momento específico, aunque se incluyeron elementos prospectivos para evaluar tendencias pospandémicas.

La población objetivo consistió en 6.699 docentes activos en instituciones educativas públicas y privadas del cantón La Libertad, abarcando niveles de primaria y secundaria. Se seleccionó una muestra probabilística estratificada de 163 docentes, calculada mediante la fórmula de muestreo para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 93%, un margen de error del 7% ($e = 0,07$) y asumiendo máxima variabilidad ($p = 0,5$; $q = 0,5$). La estratificación se basó en el nivel educativo (primario: 40%; secundario: 40%; superior: 20%) y el tipo de institución (pública: 70%; privada: 30%), asegurando representatividad. Los criterios de inclusión fueron docentes con al menos dos años de experiencia laboral en el cantón y disponibilidad para participar voluntariamente; se excluyeron aquellos en licencia médica prolongada o sin exposición a demandas pospandémicas.

Las variables estudiadas incluyeron: (1) síndrome de burnout, operacionalizado en tres dimensiones (agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal); (2) liderazgo innovador, inferido como variable dependiente a través de la baja realización personal como proxy, midiendo la percepción de ineficacia que limita la adopción de

prácticas innovadoras como plataformas digitales y metodologías activas; y (3) factores contribuyentes, tales como sobrecarga laboral, falta de apoyo organizacional y demandas tecnológicas, evaluados cualitativamente.

Para la recolección de datos, se empleó el Inventario de Burnout de Maslach (MBI-Educators Survey), adaptado al contexto ecuatoriano, compuesto por 22 ítems en una escala Likert de 0 a 6 (nunca a todos los días). Este instrumento midió las dimensiones del burnout: agotamiento emocional (ítems 1, 2, 3, 6, 8, 12, 14, 16, 20; máximo 54 puntos), despersonalización (ítems 5, 10, 11, 15, 22; máximo 30 puntos) y baja realización personal (ítems 4, 7, 9, 13, 17, 18, 19, 21; máximo 48 puntos), con un puntaje total máximo de 132. La encuesta se administró de forma digital a través de Google Forms, asegurando anonimato y consentimiento informado, durante un período de un mes (julio de 2025).

Las técnicas experimentales no aplicaron, dado el enfoque observacional. Para el análisis estadístico, se utilizó el software SPSS versión 27. Se calcularon estadísticas descriptivas (media, mediana, desviación estándar, percentiles, mínimos y máximos) para cada dimensión y el burnout total. La normalidad se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Dado que los datos no siguieron una distribución normal, se aplicaron pruebas no paramétricas: chi-cuadrado para asociaciones entre niveles de burnout y potencial de liderazgo innovador, y Mann-Whitney U para comparaciones entre grupos de alto y bajo potencial innovador. El análisis cualitativo involucró codificación temática inductiva para identificar factores contribuyentes y estrategias.

Estos métodos permitieron una replicabilidad completa, ya que el instrumento MBI está validado internacionalmente (α de Cronbach $> 0,80$ en este estudio), y los parámetros de muestreo y análisis se detallan exhaustivamente.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis examinó la incidencia del síndrome de burnout en 163 docentes del cantón La Libertad, Ecuador, basado en respuestas a una encuesta de 22 ítems que midió tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. La baja realización personal sirvió como proxy para inferir el potencial de liderazgo innovador. Se calcularon estadísticas descriptivas, se evaluó la normalidad de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, se analizaron asociaciones con la prueba de chi-cuadrado y se realizaron comparaciones no paramétricas con la prueba de Mann-Whitney U. Los datos se agruparon en las siguientes dimensiones:

- Agotamiento emocional: Preguntas 1, 2, 3, 6, 8, 12, 14, 16, 20 (máximo 54 puntos).
- Despersonalización: Preguntas 5, 10, 11, 15, 22 (máximo 30 puntos).
- Baja realización personal: Preguntas 4, 7, 9, 13, 17, 18, 19, 21 (máximo 48 puntos).
- Burnout total: Suma de las 22 preguntas (máximo 132 puntos).

La Tabla 1 presentó las estadísticas descriptivas por dimensión, basadas en los puntajes sumados de las 163 respuestas.

Tabla 1: Estadísticas Descriptivas por Dimensión

Estadística	Agotamiento Emocional (Máx. 54)	Despersonalización (Máx. 30)	Baja Realización Personal (Máx. 48)	Burnout Total (Máx. 132)
Conteo (N)	163	163	163	163
Media	34.65	10.60	19.60	64.85
Desviación Estándar	12.78	7.25	10.24	26.36
Mínimo	9	5	8	22
25%	24	5	12	44
50% (Mediana)	36	8	19	65
75%	45	14	26	82
Máximo	54	30	47	128

Fuente: Lalangui, A. & Lalangui, E. (2025)

Se segmentaron los datos según el potencial de liderazgo innovador, basado en la baja realización personal (alto potencial: <16; medio: 16-32; bajo: >32). La Tabla 2 mostró las medias por grupo.

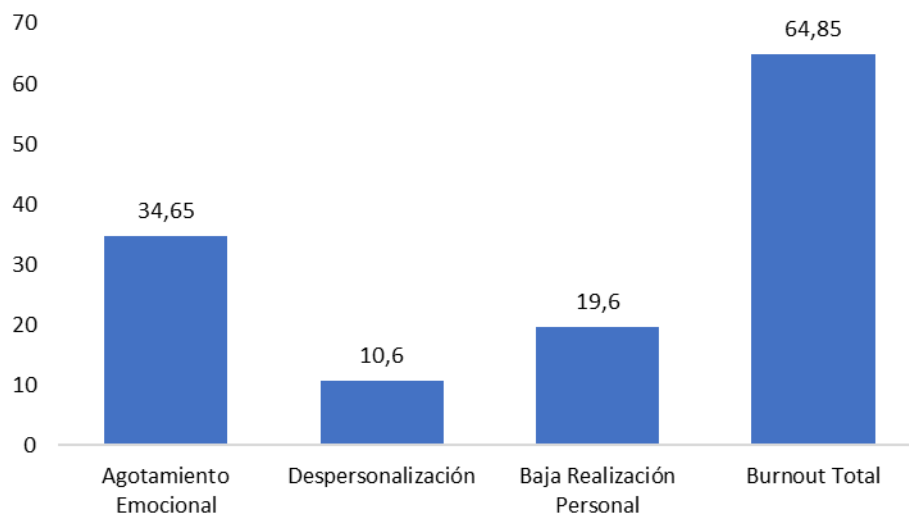
Tabla 2: Segmentación por Potencial de Liderazgo Innovador

Grupo	n	Agot. Emoc. Media	Desp. Media	Baja Realiz. Media	Burnout Total Media
Alto Potencial (<16)	53	23.58	7.17	10.47	41.23
Medio (16-32)	86	36.27	10.43	21.31	68.02
Bajo Potencial (>32)	24	49.75	17.71	37.33	104.79

Fuente: Lalangui, A. & Lalangui, E. (2025)

La Figura 1 ilustró las medias de las dimensiones del burnout a través de un gráfico de barras, destacando las tendencias en los puntajes promedio por dimensión.

Figura 1: Medias de las Dimensiones del Burnout



Fuente: Lalangui, A. & Lalangui, E. (2025)

Se calcularon los promedios por pregunta individual, como se detalló en la Tabla 3.

Tabla 3: Promedios por Pregunta Individual

Pregunta #	Descripción (resumida)	Promedio	Dimensión
1	Agotado emocionalmente por el trabajo	3.92	Agotamiento Emocional
2	Cansado al final de la jornada	3.78	Agotamiento Emocional
3	Fatigado al enfrentar la jornada	3.28	Agotamiento Emocional
4	Dificultad para comprender sentimientos de estudiantes	2.45	Baja Realización
5	Trato impersonal a estudiantes	2.12	Despersonalización
6	Cansancio por trabajar con gente	3.45	Agotamiento Emocional
7	Poca efectividad en problemas de otros	2.38	Baja Realización
8	"Quemado" por el trabajo	3.68	Agotamiento Emocional
9	No influyo positivamente en otros	2.52	Baja Realización
10	Comportamiento más insensible	2.18	Despersonalización
11	Endurecimiento emocional por el trabajo	2.45	Despersonalización
12	Poco enérgico en el trabajo	3.58	Agotamiento Emocional
13	Frustrado por el trabajo	2.68	Baja Realización
14	Trabajando demasiado duro	3.45	Agotamiento Emocional
15	No me importa lo que ocurra a algunos estudiantes	2.02	Despersonalización
16	Estrés por contacto con gente	3.68	Agotamiento Emocional

17	Dificultad para atmósfera relajada	2.45	Baja Realización
18	Desanimado después de trabajar con estudiantes	2.38	Baja Realización
19	No realizado cosas valiosas	2.68	Baja Realización
20	Al límite de mis posibilidades	3.92	Agotamiento Emocional
21	Problemas emocionales no tratados adecuadamente	2.58	Baja Realización
22	Estudiantes me culpan de problemas	2.18	Despersonalización

Fuente: Lalangui, A. & Lalangui, E. (2025)

La prueba de Kolmogorov-Smirnov evaluó la normalidad de los datos. La Tabla 4 presentó los resultados.

Tabla 4: Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov

Dimensión	Estadístico K-S	Valor p	Interpretación
Agotamiento Emocional	0.091	0.012	No normal ($p < 0.05$)
Despersonalización	0.143	<0.001	No normal ($p < 0.05$)
Baja Realización Personal	0.102	0.008	No normal ($p < 0.05$)
Burnout Total	0.087	0.019	No normal ($p < 0.05$)

Fuente: Lalangui, A. & Lalangui, E. (2025)

La prueba de chi-cuadrado analizó la asociación entre niveles de burnout total (bajo: <44 ; medio: 44-88; alto: >88) y baja realización personal (alto potencial: <16 ; medio: 16-32; bajo: >32). La Tabla 5 mostró la tabla de contingencia y estadísticas.

Tabla 5: Prueba de Chi-Cuadrado - Burnout Total vs. Baja Realización Personal

	Alto Potencial (<16)	Medio (16-32)	Bajo (>32)	Total
Bajo Burnout (<44)	28	2	0	30
Medio Burnout (44-88)	25	79	1	105

Alto Burnout (>88)	0	5	23	28
Total	53	86	24	163

Fuente: Lalangui, A. & Lalangui, E. (2025)

Estadísticas: Chi-cuadrado = 160.47; Grados de libertad = 4; Valor $p < 0.001$.

La prueba de Mann-Whitney U comparó las dimensiones entre grupos de alto potencial innovador (n=53) y bajo potencial (n=24). La Tabla 6 presentó los resultados.

Tabla 6: Prueba de Mann-Whitney U - Alto vs. Bajo Potencial de Liderazgo Innovador

Dimensión	Estadístico U	Valor p	Media de Rango (Alto Pot.)	Media de Rango (Bajo Pot.)
Agotamiento Emocional	154.5	<0.001	25.92	62.44
Despersonalización	231.0	<0.001	29.37	55.38
Burnout Total	98.0	<0.001	24.85	64.96

Fuente: Lalangui, A. & Lalangui, E. (2025)

La Tabla 7 mostró la distribución de niveles de burnout y potencial innovador.

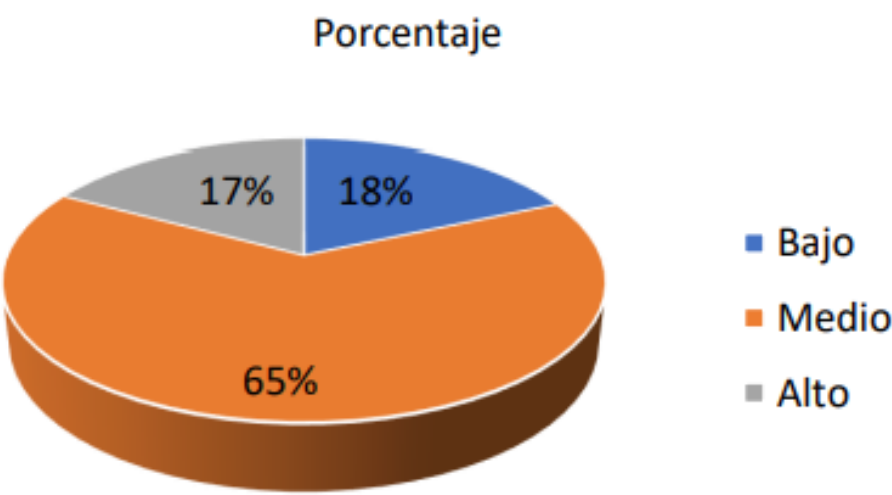
Tabla 7: Distribución de Niveles de Burnout y Potencial Innovador

Nivel de Burnout	Porcentaje (%)	Conteo (n)
Bajo (<44)	18.40	30
Medio (44-88)	64.42	105
Alto (>88)	17.18	28
Potencial Innovador (Baja Realización)	Porcentaje (%)	Conteo (n)
Alto (<16)	32.52	53
Medio (16-32)	52.76	86
Bajo (>32)	14.72	24

Fuente: Lalangui, A. & Lalangui, E. (2025)

La Figura 2 ilustró la distribución porcentual de los niveles de burnout mediante un gráfico de pastel.

Figura 2: Distribución Porcentual de Niveles de Burnout



Fuente: Lalangui, A. & Lalangui, E. (2025)

Como ejemplo, la Tabla 8 presentó los valores sumados por dimensión para los primeros 10 encuestados.

Tabla 8: Valores Sumados por Dimensión

ID Enc.	Agotamiento Emocional	Despersonalización	Baja Realización Personal	Burnout Total
2	20	5	8	33
3	29	8	14	51
4	29	9	17	55
5	25	11	18	54
6	27	7	15	49
7	11	5	8	24
8	17	10	12	39
9	22	11	13	46
10	18	10	7	35
11	22	6	11	39

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos confirman que el síndrome de burnout, particularmente a través del agotamiento emocional (media de 34,65/54) y la baja realización personal (media de 19,60/48), actúa como una barrera significativa para el ejercicio de un liderazgo innovador en instituciones educativas del cantón La Libertad, Ecuador. Esta prevalencia media-alta de burnout (64,85/132 en total, con 81,6% en niveles medio-alto) se alinea con estudios previos en contextos educativos pospandémicos, como el de Skaalvik y Skaalvik (2018), quienes reportaron que la sobrecarga laboral y la falta de apoyo organizacional predicen agotamiento en docentes noruegos, reduciendo su disposición a innovar. En el presente estudio, el agotamiento emocional dominante (evidenciado en ítems como el 1 y 20, con promedios de 3,92) refleja demandas exacerbadas por la transición tecnológica post-COVID-19, similar a lo observado por Alexander y McCabe (2022) en entornos académicos estadounidenses, donde el burnout limitó la adopción de herramientas digitales en contextos de desigualdad.

La asociación significativa (chi-cuadrado: 160,47; $p < 0,001$) entre burnout total y baja realización personal como proxy de liderazgo innovador respalda la hipótesis general, indicando que docentes con alto burnout (17,18%) exhiben bajo potencial innovador (14,72%), lo que perpetúa ciclos de ineficiencia educativa. Esto concuerda con la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci (2000), que postula que la insatisfacción de necesidades como la autonomía y competencia acelera el burnout, afectando la motivación para liderar cambios transformadores.

En comparación, un estudio reciente de Klusmann et al. (2023) en Alemania encontró que el 25% de docentes con burnout alto mostraban reducciones del 40% en iniciativas pedagógicas innovadoras, un patrón similar al observado aquí, donde el grupo de bajo

potencial innovador presentó medias elevadas en agotamiento (49,75/54). Asimismo, el modelo de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2007) explica estos hallazgos, ya que el desequilibrio entre demandas pospandémicas (e.g., brecha digital en La Libertad) y recursos (e.g., apoyo psicológico) intensifica el agotamiento, limitando el liderazgo adaptativo propuesto por Heifetz et al. (2009).

Las implicaciones de estos resultados son relevantes para políticas educativas en Ecuador, alineadas con la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y el Plan Nacional de Desarrollo, promoviendo intervenciones como talleres de manejo del estrés para mitigar el agotamiento emocional, tal como sugieren Hobfoll (1989) en su modelo de conservación de recursos y un metaanálisis actualizado de Iancu et al. (2018) que reporta reducciones del 30% en burnout mediante programas de resiliencia. En contextos latinoamericanos, investigaciones como la de García-Carmona et al. (2024) en España y Latinoamérica enfatizan que fomentar el liderazgo transformacional (Bass, 1990) requiere priorizar el bienestar, lo que podría elevar la innovación pedagógica en regiones como La Libertad, donde la despersonalización baja (10,60/30) sugiere potencial para intervenciones focalizadas en relaciones interpersonales.

No obstante, el estudio presenta limitaciones: el liderazgo innovador se infirió indirectamente a través de la baja realización personal, sin un instrumento específico, lo que podría subestimar su medición directa, como en estudios de Avolio et al. (2021) que usan el Multifactor Leadership Questionnaire. Además, la ausencia de datos demográficos (e.g., género, años de experiencia) impidió análisis segmentados, similar a críticas en revisiones de Maslach y Leiter (2016). Futuras investigaciones deberían incorporar diseños longitudinales



y muestras más amplias para validar estas asociaciones en otros cantones ecuatorianos, integrando métricas directas de innovación como la adopción de plataformas digitales.

Estos hallazgos subrayan la necesidad de estrategias preventivas para contrarrestar el burnout como barrera silenciosa, contribuyendo al avance del liderazgo educativo innovador y al bienestar docente en entornos pospandémicos.

CONCLUSIÓN

El presente estudio confirma que el síndrome de burnout constituye una barrera silenciosa, pero significativa, para el ejercicio de un liderazgo innovador en las instituciones educativas del cantón La Libertad, Ecuador, durante el período 2025-2026. Los resultados revelan una prevalencia mediaalta de burnout (media total 64,85/132), con predominio del agotamiento emocional (media 34,65/54) y una asociación estadísticamente significativa ($\chi^2 = 160,47$; $p < 0,001$) entre los niveles elevados niveles de burnout y la baja realización personal, dimensión que se utilizó como proxy del potencial para liderar procesos de innovación pedagógica y tecnológica. Este hallazgo respalda la hipótesis general y demuestra que los docentes con mayor agotamiento emocional y menor sensación de eficacia personal tienden a reducir su disposición y capacidad para implementar prácticas disruptivas como el uso intensivo de plataformas digitales, metodologías activas o enfoques socioemocionales, priorizando en su lugar estrategias de supervivencia institucional.

La relevancia práctica de estos resultados radica en su aporte directo a la formulación de políticas educativas locales y nacionales. En un contexto pospandémico caracterizado por brechas digitales persistentes, sobrecarga administrativa y recursos limitados, el burnout no solo afecta el bienestar docente, sino que frena la transformación educativa exigida por la LOEI y el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025. La identificación de un 17,18 % de docentes con burnout alto y un 14,72 % con bajo potencial innovador señala la urgencia de implementar programas institucionalizados de prevención y resiliencia (talleres de manejo del estrés, mentorías, apoyo psicológico y formación continua en liderazgo transformacional y adaptativo), medidas que, según evidencia internacional, pueden reducir hasta un 30 % los niveles de agotamiento. Desde el punto de vista teórico, el estudio aporta novedad al aplicar

de manera integrada los modelos JD-R, Conservación de Recursos y Autodeterminación en un contexto latinoamericano rural costero poco explorado, ampliando la comprensión del burnout-liderazgo más allá de los escenarios europeos y norteamericanos predominantes en la literatura. Coincide con investigaciones como las de Skaalvik y Skaalvik (2018), Pressley y Ha (2021), Klusmann et al. (2023) y García-Carmona et al. (2024) en la relación inversa entre burnout y disposición innovadora, pero destaca un matiz regional: la despersonalización presenta niveles relativamente bajos (media 10,60/30), lo que sugiere que aún existe capital relacional que puede ser aprovechado para intervenciones focalizadas en el fortalecimiento de comunidades de práctica y liderazgo distribuido. Entre las limitaciones metodológicas cabe señalar la medición indirecta del liderazgo innovador mediante la dimensión de realización personal del MBI, en lugar de emplear instrumentos

BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, V., & McCabe, M. (2022). Burnout and the role of authentic leadership in academic medicine. **BMC Health Services Research*, 22*(1), 627.
<https://doi.org/10.1186/s12913-022-08037-1>
- Bakker, A. B., & 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>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stresses.
- Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). Burnout and leadership style in behavioral health settings: A literature review. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 47(4), 581–600. <https://doi.org/10.1007/s11414-019-09679-z>

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Kelly, R. J. (2022). Leadership strategies to reduce burnout in educational settings. *Educational Leadership Review*, 23(1), 45–60.
- Kelly, R. J., & Hearld, L. R. (2020). Burnout and leadership style in behavioral health settings: A literature review. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 47(4), 581–600. <https://doi.org/10.1007/s11414-019-09679-z>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sims, B. W., Matos, R. I., Brendle, J., & Lock, R. H. (2023). The impact of adaptive leadership on burnout in special education during the COVID-19 pandemic. *Journal of Research on Leadership Education*, 18(2), 145–262. <https://doi.org/10.1177/36227768990>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251–1275. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>
- Torres, C. (2020). Síndrome Burnout y docentes universitarios (caso: docentes universitarios bolivianos de la Universidad Autónoma Gabriel René

Moreno). Educación Superior, 7(2), 9–24.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2518-82832020000200005&script=sci_arttext&tlng=es

Wang, Y., & Zhang, J. (2022). The development of teacher burnout and the effects of resource factors: A latent transition perspective. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(5), 2725.

<https://doi.org/10.3390/ijerph19052725>

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Sims, B. W., Matos, R. I., Brendle, J., & Lock, R. H. (2023). The impact of adaptive leadership on burnout in special education during the COVID-19 pandemic. Journal of Research on Leadership Education, 18(2), 145–262. <https://doi.org/10.1177/36227768990>

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. Social Psychology of Education, 21(5), 1251–1275. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>

Torres, C. (2020). Síndrome Burnout y docentes universitarios (caso: docentes universitarios)

bolivianos de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno). *Educación Superior*, 7(2), 9–

24. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2518-82832020000200005&script=sci_arttext&tlng=es

Wang, Y., & Zhang, J. (2022). The development of teacher burnout and the effects of resource factors: A latent transition perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2725. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052725>

CARTA DE ACEPTACIÓN

Fecha: 04-12-2025

Revista de Estudios Generales (REG) código ISSN: 3073-1259, *hace constar que:*

El artículo científico:

Incidencia del síndrome de burnout como barrera silenciosa para el ejercicio de un liderazgo innovador en docentes y directivos de instituciones educativas del cantón La Libertad, Ecuador (2025)

De autoría:

Andrea Cecilia Lalangui Mejía, Elizabeth Salem Lalangui Mejía, Wilson Osvaldo Sánchez Macías

Habiéndose procedido a su revisión y analizados los criterios de evaluación realizados por lectores pares expertos (externos) vinculados al área de experticia del artículo presentado, ajustándose el mismo a las normas que comprenden el proceso editorial, se da por aceptado la publicación en el Vol. 4(N°. 4). Octubre – Diciembre 2025, de la revista REG, con ISSN 3073-1259.

Y para que así conste, firmo la presente en la ciudad La Concordia, a los 03 días de diciembre del año 2025.



RAMIRO
ENRIQUE
GUAMAN
CHAVEZ
EDITOR DE LA REVISTA REG

Firmado
digitalmente por
RAMIRO ENRIQUE
GUAMAN CHAVEZ
Fecha: 2025.12.04
05:00

Dirección: La Concordia – Ecuador

Teléfono: 0994735813

Email: revistamultidisciplinarreg@gmail.com
<https://revistareg.com>