

## Gestión educativa y bienestar docente en contextos de crisis: una revisión sistemática de literatura

### Educational Management and Teacher Well-Being in Times of Crisis: A Systematic Literature Review

Gladys del Carmen Santin Zambrano

[gsantinz@unemi.edu.ec](mailto:gsantinz@unemi.edu.ec)

Maestría en Gestión Educativa con mención de organización, dirección e innovación de los centros educativos, Escuela de Educación, Facultad de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8068-4012>

#### Resumen

El estudio tuvo como objetivo analizar sistemáticamente la literatura científica reciente sobre la gestión institucional y el apoyo al profesorado ante situaciones humanas críticas en instituciones educativas. Se desarrolló una revisión sistemática orientada por PRISMA 2020. La muestra final estuvo conformada por 15 estudios seleccionados de acuerdo con su pertinencia temática y metodológica. Los hallazgos se organizaron en cuatro categorías: apoyo organizacional y liderazgo sensible; demandas laborales, estrés y agotamiento; respuestas institucionales ante crisis; y resiliencia, compromiso y permanencia profesional. La evidencia muestra que la percepción de apoyo, el clima organizacional positivo, la comunicación clara, la participación en decisiones y los ajustes laborales se relacionan con mejores indicadores psicológicos y menor intención de abandono. En contraste, la sobrecarga, las decisiones poco transparentes, la insuficiencia de recursos y la ausencia de acompañamiento incrementan el desgaste. Los estudios sobre pandemia, terremotos, enseñanza remota y problemas de salud mental confirman la necesidad de respuestas flexibles y contextualizadas. Se concluye que las instituciones deben asumir el cuidado del profesorado como una responsabilidad organizacional, mediante prevención, detección temprana, liderazgo responsable y redes de apoyo. Persisten vacíos relacionados con estudios longitudinales, evaluación de protocolos institucionales y evidencia en contextos latinoamericanos, atendiendo diferencias culturales y estructurales regionales.

**Palabras clave:** apoyo organizacional; resiliencia profesional; agotamiento ocupacional; liderazgo sensible; salud psicológica.

#### Abstract

This study aimed to systematically analyze recent scientific literature on institutional management and teacher support in response to critical human situations within educational institutions. A systematic review was conducted following the PRISMA 2020 guidelines. The final sample comprised 15 studies selected based on their thematic and methodological relevance. The findings were organized into four categories: organizational support and compassionate leadership; job demands, stress, and burnout; institutional responses to crises; and resilience, professional commitment, and teacher retention. The evidence indicates that perceived organizational support, a positive organizational climate, clear communication, participation in decision-making, and workplace adjustments are associated with better psychological outcomes

and lower turnover intentions. In contrast, excessive workload, non-transparent decision-making, inadequate resources, and the absence of institutional support contribute to higher levels of occupational burnout. Studies addressing the COVID-19 pandemic, earthquakes, remote teaching, and mental health challenges underscore the need for flexible and context-sensitive institutional responses. The review concludes that educational institutions should regard teacher well-being as an organizational responsibility by implementing prevention strategies, early identification mechanisms, responsible leadership, and support networks. Nevertheless, important research gaps remain regarding longitudinal studies, the evaluation of institutional crisis-response protocols, and evidence from Latin American contexts that considers regional cultural and structural differences.

**Keywords:** organizational support; professional resilience; occupational burnout; compassionate leadership; psychological well-being.

## 1. Introducción

La gestión institucional en el ámbito educativo ha adquirido una importancia creciente debido a los múltiples desafíos que enfrentan las escuelas para garantizar no solo la calidad de los procesos pedagógicos, sino también el bienestar integral de quienes sostienen la labor educativa. En este escenario, el docente no puede ser comprendido únicamente como responsable de la enseñanza, sino también como un sujeto expuesto a demandas emocionales, administrativas, familiares, laborales y sociales que pueden afectar su desempeño profesional. La literatura reciente ha mostrado que el bienestar docente se relaciona con factores como la satisfacción laboral, la permanencia en la profesión, la calidad de las relaciones con los estudiantes y los resultados educativos, por lo que constituye un componente clave para el funcionamiento de las instituciones escolares (Dreer, 2023).

Desde esta perspectiva, el apoyo institucional se convierte en un elemento fundamental para responder a situaciones humanas críticas que pueden experimentar los docentes, tales como problemas de salud, crisis emocionales, sobrecarga laboral, conflictos familiares o dificultades derivadas del contexto escolar. Estudios recientes sostienen que los docentes requieren apoyo organizacional suficiente para desarrollar su trabajo con resiliencia, estabilidad emocional y eficacia profesional (Nwoko et al., 2023). Asimismo, Wang et al. (2024) evidencian que la percepción de apoyo organizacional se relaciona positivamente con el compromiso laboral y el bienestar psicológico, mientras que la sobrecarga de trabajo se asocia con efectos negativos sobre dichas dimensiones.

El problema central radica en que muchas instituciones educativas aún priorizan la gestión administrativa desde una lógica normativa, operativa o burocrática, dejando en segundo plano el acompañamiento humano del personal docente. Esta situación limita la capacidad institucional para actuar de manera oportuna, empática y organizada frente a eventos críticos que afectan la vida personal y profesional del profesorado. En consecuencia, la ausencia de protocolos, redes de apoyo, comunicación efectiva y liderazgo sensible puede incrementar el estrés, el agotamiento laboral y la desmotivación docente. En esta línea, Avola et al. (2025) señalan que el estrés, el burnout y la rotación docente han aumentado a nivel global, lo que evidencia la necesidad de fortalecer intervenciones orientadas al bienestar y a la prevención del desgaste profesional.

La justificación de esta revisión sistemática se fundamenta en la necesidad de comprender qué prácticas de gestión institucional han sido estudiadas recientemente para apoyar el bienestar docente en contextos de dificultad o crisis. Aunque existen investigaciones sobre bienestar

docente, liderazgo escolar y apoyo organizacional, todavía se requiere integrar estos hallazgos para identificar tendencias, vacíos y estrategias aplicables a las instituciones educativas. Ozturk et al. (2024) destacan que el bienestar del profesorado de educación básica debe abordarse desde una mirada holística, mientras que Zhou et al. (2024) indican que los factores asociados al bienestar docente requieren ser analizados de manera acumulativa para orientar decisiones de líderes escolares y responsables de políticas educativas.

Por ello, el objetivo de este estudio es analizar sistemáticamente la literatura científica reciente sobre la gestión institucional y el apoyo al bienestar docente ante situaciones humanas críticas en instituciones educativas. El aporte de esta revisión será ofrecer una síntesis organizada de las principales prácticas, enfoques y recomendaciones reportadas en la literatura, con el fin de orientar una gestión educativa más humana, preventiva y sensible a las necesidades del profesorado.

## **2. Metodología**

### **2.1. Diseño del estudio**

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque de revisión sistemática de la literatura, debido a que busca identificar, seleccionar, analizar y sintetizar la evidencia científica reciente sobre la gestión institucional y el apoyo al bienestar docente ante situaciones humanas críticas en instituciones educativas. Este tipo de diseño permite organizar de manera rigurosa los hallazgos disponibles, reconocer tendencias investigativas, comparar enfoques teóricos y metodológicos, así como identificar vacíos de conocimiento relacionados con el acompañamiento institucional al profesorado. En este caso, la revisión se centró en estudios que abordan la gestión educativa, el liderazgo institucional, el bienestar docente, el apoyo organizacional, el estrés laboral, el burnout y las estrategias de acompañamiento frente a situaciones personales, emocionales, familiares, laborales o de salud que pueden afectar el desempeño profesional docente.

### **2.2. Protocolo de revisión**

Para garantizar transparencia, orden y rigurosidad metodológica, el proceso de revisión se orientó mediante la declaración PRISMA 2020 propuesta por Page et al. (2021), la cual establece una guía actualizada para reportar revisiones sistemáticas a partir de las fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de estudios. El uso de PRISMA permitió describir de forma clara cómo se localizaron los documentos, qué criterios se aplicaron para su selección y cuáles fueron finalmente incluidos en el análisis. De esta manera, se buscó fortalecer la trazabilidad del proceso investigativo y reducir posibles sesgos en la selección de la literatura.

### **2.3. Fuentes de información y estrategia de búsqueda**

La búsqueda de información se realizó en bases de datos académicas reconocidas por su cobertura en educación, ciencias sociales e investigación científica, tales como Scopus, Web of Science, ERIC, SciELO y Google Scholar. Se emplearon términos de búsqueda en español e inglés, con el propósito de ampliar la recuperación de estudios relevantes y considerar literatura científica publicada en diferentes contextos educativos. Las palabras clave utilizadas fueron: “gestión institucional”, “gestión educativa”, “apoyo institucional”, “bienestar docente”, “estrés docente”, “burnout docente”, “situaciones críticas”, “liderazgo escolar”, “teacher wellbeing”, “institutional support”, “educational management”, “teacher burnout”, “teacher stress” y “school

leadership”. Estos términos se combinaron mediante operadores booleanos como AND y OR, permitiendo construir ecuaciones de búsqueda más precisas.

Una posible ecuación de búsqueda fue la siguiente: (“teacher wellbeing” OR “bienestar docente” OR “teacher burnout” OR “estrés docente”) AND (“institutional support” OR “apoyo institucional” OR “educational management” OR “gestión educativa”) AND (“school leadership” OR “liderazgo escolar” OR “critical situations” OR “situaciones críticas”).

#### **2.4. Criterios de inclusión y exclusión**

Se incluyeron artículos científicos publicados entre 2021 y 2026, considerando la necesidad de trabajar con evidencia reciente sobre bienestar docente y gestión institucional. También se consideraron estudios empíricos, revisiones sistemáticas, metaanálisis y artículos teóricos publicados en revistas académicas, siempre que abordaran la relación entre gestión educativa, apoyo institucional y bienestar docente. Asimismo, se incluyeron investigaciones centradas en docentes de educación básica, bachillerato o educación superior, siempre que analizaran situaciones asociadas al estrés laboral, agotamiento profesional, acompañamiento directivo, liderazgo institucional, clima organizacional, apoyo emocional o estrategias de cuidado docente.

Por el contrario, se excluyeron documentos no académicos, blogs, ensayos de opinión, tesis no publicadas en repositorios científicos, informes sin revisión académica y estudios que abordaran el bienestar de estudiantes sin relación directa con el profesorado. También se excluyeron investigaciones centradas exclusivamente en gestión administrativa general, sin conexión con el apoyo al docente, el bienestar laboral o las situaciones humanas críticas. Además, se descartaron documentos duplicados, publicaciones sin acceso al texto completo y estudios fuera del periodo definido.

#### **2.5. Proceso de selección de estudios**

El proceso de selección se organizó en cuatro fases, siguiendo la lógica del diagrama PRISMA (Ver figura 1). En la fase de identificación, se recopilaron los registros obtenidos en las bases de datos seleccionadas mediante las ecuaciones de búsqueda establecidas. Posteriormente, en la fase de cribado, se revisaron títulos, resúmenes y palabras clave, con el fin de eliminar documentos duplicados o estudios que no guardaran relación directa con el objetivo de la revisión. En la fase de elegibilidad, se analizaron los textos completos de los artículos potencialmente relevantes, verificando su pertinencia temática, metodológica y contextual. Finalmente, en la fase de inclusión, se seleccionaron los estudios que cumplían con los criterios establecidos y que aportaban evidencia significativa sobre la gestión institucional y el apoyo al bienestar docente ante situaciones humanas críticas.

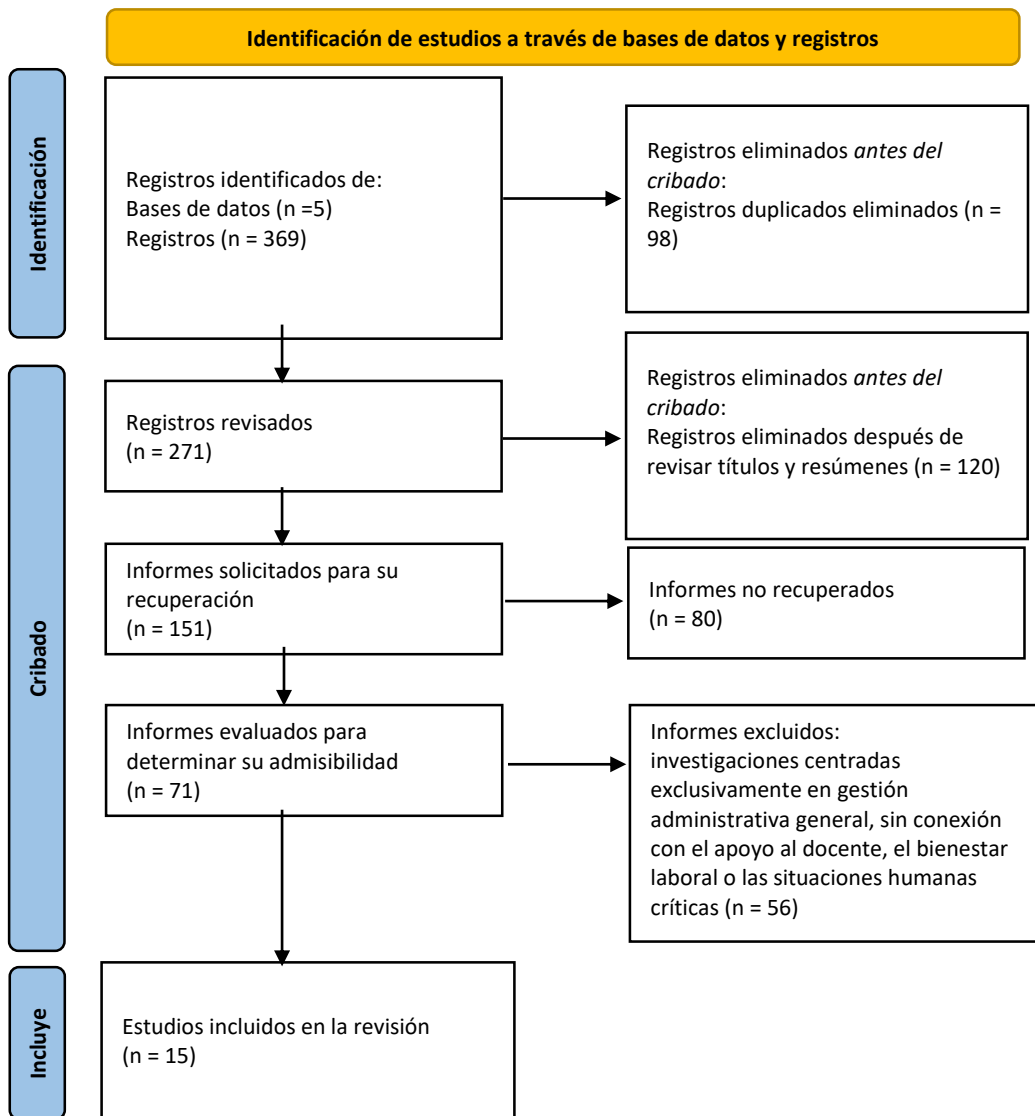


Figura 1. Proceso de selección de estudios

## 2.6. Extracción y análisis de la información

La información de los estudios seleccionados fue organizada en una matriz de análisis documental. Esta matriz incluyó los siguientes elementos: autor, año de publicación, país o contexto del estudio, objetivo, diseño metodológico, nivel educativo, población analizada, dimensiones de bienestar docente, tipo de apoyo institucional identificado, principales hallazgos, limitaciones y recomendaciones. Esta organización permitió comparar los estudios incluidos y reconocer patrones comunes en torno al rol de la gestión institucional frente a las necesidades humanas y profesionales del docente.

Posteriormente, se aplicó una síntesis cualitativa de contenido, agrupando los hallazgos en categorías temáticas. Entre las categorías consideradas se incluyeron: gestión institucional y

liderazgo directivo, apoyo emocional y organizacional al docente, estrés laboral y burnout, clima institucional, protocolos de acompañamiento, comunicación interna, estrategias de prevención y prácticas de cuidado del talento humano. A partir de este análisis, se buscó construir una visión integrada sobre las formas en que las instituciones educativas pueden fortalecer el bienestar docente mediante una gestión más humana, empática y preventiva.

## **2.7. Consideraciones éticas**

Al tratarse de una revisión sistemática de literatura, el estudio no implicó intervención directa con personas ni recolección de datos sensibles. Sin embargo, se respetaron principios éticos relacionados con el uso responsable de la información científica, la correcta citación de los autores consultados y la transparencia en el proceso de selección y análisis de los documentos. Además, se procuró utilizar fuentes académicas confiables y actualizadas, evitando la inclusión de información sin respaldo científico.

## **3. Resultados**

---

### **Proceso de selección de los estudios**

La revisión sistemática permitió identificar investigaciones relacionadas con el apoyo organizacional, liderazgo escolar, condiciones laborales, salud psicológica, estrés, burnout, resiliencia, compromiso, adaptaciones laborales y respuestas institucionales ante situaciones críticas que afectan al profesorado. El proceso de selección se estructuró mediante las fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión establecidas en el protocolo PRISMA.

La búsqueda inicial permitió identificar 369 registros en las cinco fuentes consultadas. De estos, 98 documentos fueron eliminados por duplicidad, quedando 271 registros para la fase de cribado. Después de revisar títulos, resúmenes y palabras clave, se excluyeron 120 documentos que no respondían directamente al objetivo del estudio. Posteriormente, se solicitaron 151 informes para su recuperación, de los cuales 80 no pudieron obtenerse. En la fase de elegibilidad se evaluaron 71 documentos en texto completo y se excluyeron 56 por centrarse en el bienestar estudiantil sin relación directa con el profesorado o por no analizar de forma pertinente el apoyo institucional. Finalmente, la muestra documental quedó conformada por 15 estudios, los cuales constituyeron la base para la síntesis cualitativa.

Los documentos incluidos aportaron evidencia sobre contextos de pandemia, desastres naturales, enseñanza remota, problemas de salud mental, sobrecarga laboral y crisis organizacionales. Asimismo, permitieron analizar las respuestas desplegadas por directivos e instituciones para proteger la estabilidad psicológica y profesional de los educadores.

### **Caracterización general de los estudios incluidos**

Los 15 estudios seleccionados fueron publicados entre 2023 y 2026, observándose una concentración creciente durante 2025 y 2026. Esta distribución evidencia un aumento reciente del interés científico por comprender el bienestar del profesorado no exclusivamente como una responsabilidad individual, sino como un fenómeno condicionado por la organización del trabajo, las decisiones institucionales, el liderazgo, los recursos disponibles y la calidad del acompañamiento recibido.

Los estudios proceden de contextos diversos, entre ellos China, Australia, Estados Unidos, Canadá, Türkiye, Emiratos Árabes Unidos, Marruecos, Israel, Ruanda, Lituania y otros escenarios internacionales. La diversidad geográfica permitió examinar tanto crisis globales, como la pandemia de COVID-19, como acontecimientos localizados, entre ellos terremotos, dificultades de salud mental y condiciones de trabajo caracterizadas por incertidumbre o escasez de recursos.

En términos metodológicos, predominaron los diseños cuantitativos, particularmente los estudios correlacionales y los modelos de ecuaciones estructurales. También se identificaron investigaciones cualitativas, estudios mixtos, análisis longitudinales y estudios fundamentados en experiencias docentes. La heterogeneidad metodológica permitió integrar evidencia sobre relaciones estadísticas y experiencias vividas.

Tabla 1. Características de los 15 estudios incluidos

<b>Autor/año</b>	<b>Contexto</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Principal aporte</b>
Wang (2024)	China	Ecuaciones estructurales	Analiza las relaciones entre carga de trabajo, respaldo organizacional, compromiso y estado psicológico.
Engle et al. (2024)	Estados Unidos rural	Cuantitativo	Relaciona liderazgo docente, satisfacción, burnout e intención de abandono.
Nwoko et al. (2024)	Australia	Cualitativo fenomenológico	Identifica factores del aula y de la estructura escolar que afectan la salud ocupacional.
Karacabey al. (2025)	Türkiye	Ecuaciones estructurales	Examina liderazgo transformacional, respaldo organizacional, resiliencia, carga laboral y burnout.
Al Khatib y Hojeij (2025)	Emiratos Árabes Unidos	Estudio aplicado	Analiza el papel de los líderes durante la pandemia y su influencia en compromiso y estado profesional.
Trinidad (2025)	Estados Unidos	Cuantitativo	Identifica factores organizacionales asociados con satisfacción y menor burnout durante la pandemia.
Reinke et al. (2025)	Estados Unidos	Encuesta pospandemia	Relaciona estrés, burnout y afrontamiento con intención de abandonar la profesión.
Pressley et al. (2025)	Estados Unidos	Mixto	Examina planes de retorno educativo, respaldo administrativo y burnout después del cierre escolar.

Autor/año	Contexto	Enfoque	Principal aporte
Ferguson et al. (2025)	Canadá	Cuantitativo	Analiza experiencias para solicitar y obtener adaptaciones laborales por problemas de salud mental.
Bellibaş et al. (2026)	Türkiye	Cuantitativo comparativo	Estudia liderazgo responsable, resiliencia y bienestar en regiones afectadas y no afectadas por terremotos.
Bentahar et al. (2026)	Marruecos	Cuantitativo	Examina experiencias, afrontamiento y preparación del profesorado después de un terremoto.
Ghanamah (2026)	Escuelas árabes en Israel	Cualitativo	Analiza cómo distintos estilos directivos favorecen o debilitan la resiliencia durante la incertidumbre.
Oliveira et al. (2026)	Contexto pospandemia	Longitudinal	Examina la función protectora del clima organizacional frente al burnout.
Mugabekazi y Hui (2026)	Ruanda	Estudio de caso cualitativo	Identifica reconocimiento, confianza y participación como recursos protectores.
Lousada et al. (2026)	Lituania	Mixto	Examina desequilibrios físicos, emocionales, cognitivos, sociales y existenciales durante la enseñanza remota.

### Categorías temáticas identificadas

El análisis de contenido permitió organizar la evidencia en cuatro categorías principales: apoyo organizacional y liderazgo sensible, demandas laborales, estrés y agotamiento, respuestas institucionales ante situaciones críticas, y resiliencia, compromiso y permanencia profesional. Las categorías fueron consideradas interrelacionadas, por lo que algunos estudios aportaron evidencia a más de un eje.

Tabla 2. Categorías temáticas derivadas del análisis

Categoría	Descripción	Número de estudios	Estudios
Apoyo organizacional y liderazgo sensible	Examina respaldo institucional, reconocimiento, confianza, participación y acompañamiento directivo.	7	Wang (2024), Karacabey et al. (2025), Al Khatib y Hojeij (2025), Trinidad (2025), Bellibaş et al. (2026),

Categoría	Descripción	Número de estudios	Estudios
			Ghanamah (2026), Mugabekazi y Hui (2026)
Demandas laborales, estrés y agotamiento	Analiza carga de trabajo, presión, desgaste emocional y condiciones que agravan o reducen el burnout.	6	Wang (2024), Nwoko et al. (2024), Reinke et al. (2025), Pressley et al. (2025), Oliveira et al. (2026), Lousada et al. (2026)
Respuestas institucionales ante situaciones críticas	Agrupar intervenciones y experiencias relacionadas con pandemias, terremotos, salud mental y retorno educativo.	7	Al Khatib y Hojeij (2025), Trinidad (2025), Pressley et al. (2025), Ferguson et al. (2025), Bellibaş et al. (2026), Bentahar et al. (2026), Ghanamah (2026)
Resiliencia, compromiso y permanencia profesional	Examina recursos de afrontamiento, participación, estabilidad profesional e intención de abandonar.	6	Engle et al. (2024), Karacabey et al. (2025), Al Khatib y Hojeij (2025), Reinke et al. (2025), Bellibaş et al. (2026), Ghanamah (2026)

### Apoyo organizacional y liderazgo sensible

La primera categoría muestra que el respaldo percibido dentro de la institución constituye uno de los factores más consistentes asociados con mejores resultados profesionales y psicológicos. Los estudios coinciden en que el profesorado enfrenta mejor las demandas cuando percibe que la organización reconoce sus necesidades, escucha sus preocupaciones y proporciona recursos para responder a dificultades personales o laborales.

Wang (2024) encontró que una mayor carga laboral se relacionó negativamente con el apoyo organizacional percibido, el compromiso y el estado psicológico, mientras que el respaldo institucional presentó relaciones favorables con las experiencias profesionales. Estos resultados muestran que la organización puede actuar como recurso protector frente a las demandas laborales.

Karacabey et al. (2025) ampliaron esta evidencia al mostrar que el liderazgo transformacional puede reducir indirectamente el burnout mediante el fortalecimiento del apoyo organizacional y la resiliencia. No obstante, la carga laboral modificó algunas de estas relaciones, evidenciando que un buen liderazgo no elimina los efectos de demandas excesivas.

Los estudios desarrollados en contextos de crisis muestran patrones similares. Al Khatib y Hojeij (2025) destacaron la importancia del lenguaje motivador y del liderazgo durante la pandemia, mientras que Bellibaş et al. (2026) evidenciaron la función del liderazgo responsable en regiones afectadas por terremotos. Ghanamah (2026) encontró que la accesibilidad directa, la escucha

activa, el apoyo emocional y la toma compartida de decisiones favorecen la sensación de seguridad y la resiliencia.

Mugabekazi y Hui (2026) identificaron el reconocimiento, la confianza relacional y el liderazgo participativo como recursos importantes para mantener el equilibrio emocional, profesional y social. En conjunto, los resultados indican que una gestión sensible se caracteriza menos por acciones aisladas y más por relaciones institucionales basadas en confianza, disponibilidad y participación.

### **Demandas laborales, estrés y agotamiento**

La segunda categoría evidencia que el bienestar profesional se deteriora cuando las demandas superan los recursos personales y organizacionales disponibles. La sobrecarga, la incertidumbre, el aislamiento, la presión administrativa y la falta de apoyo fueron señalados como factores recurrentes.

Nwoko et al. (2024) identificaron desafíos asociados tanto con los procesos del aula como con las estructuras escolares. Esta evidencia demuestra que el desgaste no puede atribuirse exclusivamente a características individuales del profesorado.

Reinke et al. (2025) encontraron niveles elevados de estrés y burnout en una muestra pospandemia, además de una alta proporción de participantes que habían pensado abandonar la profesión. El estrés y el agotamiento predijeron la intención de salida incluso considerando otras variables personales.

La gestión institucional de las crisis también mostró influencia. Pressley et al. (2025) encontraron que quienes consideraban inadecuados los planes de retorno educativo reportaban mayor burnout y menor apoyo administrativo. Este resultado evidencia que la calidad de las decisiones y de la comunicación institucional puede convertirse en un recurso o una demanda adicional.

Oliveira et al. (2026) aportaron evidencia longitudinal sobre la función protectora de un clima organizacional positivo. Sus resultados muestran que el contexto institucional puede amortiguar los efectos de condiciones adversas. Por su parte, Lousada et al. (2026) identificaron desequilibrios simultáneos en dimensiones físicas, emocionales, cognitivas, sociales y existenciales durante la enseñanza remota, lo que refuerza la necesidad de respuestas integrales.

### **Respuestas institucionales ante situaciones críticas**

Los estudios incluidos muestran que las crisis hacen visibles fortalezas y debilidades previamente existentes en las organizaciones educativas. Las instituciones con liderazgo accesible, comunicación clara, flexibilidad y respaldo profesional parecen responder mejor que aquellas caracterizadas por decisiones verticales o apoyos tardíos.

Durante la pandemia, Trinidad (2025) identificó que el apoyo organizacional y la satisfacción con las decisiones escolares se asociaban con mayor satisfacción y menor burnout. De manera similar, Al Khatib y Hojeij (2025) mostraron que los directivos desempeñaron un papel importante en la preservación del compromiso durante la incertidumbre.

Pressley et al. (2025) evidenciaron una tensión importante: la falta de participación y transparencia en los planes de retorno incrementó las percepciones negativas. Esto muestra que la respuesta a una crisis no depende únicamente de la decisión adoptada, sino también del proceso de comunicación y participación utilizado para construirla.

En situaciones vinculadas con salud mental, Ferguson et al. (2025) encontraron que una proporción reducida de docentes solicitaba adaptaciones laborales formales y que aproximadamente la mitad de quienes las solicitaban experimentaba dificultades durante el proceso. Los ajustes más frecuentes estuvieron relacionados con horas de trabajo, funciones o cambios de institución. Estos resultados muestran la necesidad de procedimientos más accesibles y menos estigmatizantes.

Los estudios sobre terremotos también evidenciaron desafíos. Bentahar et al. (2026) identificaron pérdidas materiales, interrupción de la enseñanza y apoyo institucional limitado, mientras que los docentes recurrieron ampliamente a recursos personales y comunitarios. Bellibaş et al. (2026) demostraron que el liderazgo responsable adquiere una importancia particular para fortalecer la capacidad psicosocial después de un desastre.

### **Resiliencia, compromiso y permanencia profesional**

La cuarta categoría muestra que la resiliencia no constituye únicamente una característica individual. Los estudios evidencian que puede fortalecerse o debilitarse mediante las relaciones, los recursos y las estructuras de la institución.

Engle et al. (2024), a partir de una amplia muestra de docentes rurales estadounidenses, analizaron la relación entre liderazgo, satisfacción, burnout e intención de abandonar. Sus resultados refuerzan la importancia de las oportunidades de participación y responsabilidad profesional para la experiencia laboral.

Karacabey et al. (2025) encontraron que la resiliencia funciona como uno de los mecanismos mediante los cuales el liderazgo puede relacionarse con menor agotamiento. Bellibaş et al. (2026) mostraron igualmente que el liderazgo responsable adquiere especial valor en regiones expuestas a desastres.

Ghanamah (2026) identificó que los enfoques transformacionales y participativos favorecen seguridad, autoeficacia y resiliencia colectiva, mientras que los estilos rígidos o autoritarios pueden aumentar estrés y reducir la capacidad de afrontamiento.

Por otra parte, Reinke et al. (2025) evidenciaron que incluso docentes experimentados pueden presentar altos niveles de agotamiento e intención de abandonar. Esto indica que la experiencia profesional no protege automáticamente frente a condiciones organizacionales desfavorables.

En conjunto, la evidencia muestra que la permanencia profesional requiere combinar recursos individuales con condiciones organizativas que permitan afrontar las dificultades sin normalizar el sacrificio o la sobrecarga.

## Vacíos y tendencias emergentes

La revisión permitió identificar varios vacíos. En primer lugar, continúan predominando los estudios transversales, lo que dificulta determinar cómo evolucionan los efectos del apoyo institucional después de una situación crítica. Aunque existen aportes longitudinales, todavía son minoritarios.

En segundo lugar, se observa una limitada evaluación de protocolos institucionales específicos. La literatura identifica la necesidad de apoyo, pero son menos frecuentes los estudios que comparan formalmente programas, redes de acompañamiento, procedimientos de adaptación laboral o sistemas de intervención temprana.

En tercer lugar, existe escasa producción latinoamericana en la muestra seleccionada. Las respuestas institucionales ante dificultades pueden depender de recursos, normativas laborales y culturas organizacionales, por lo que es necesario ampliar la evidencia regional.

Finalmente, emerge una transición desde enfoques centrados en autocuidado individual hacia perspectivas organizacionales. La literatura reciente reconoce con mayor claridad que resiliencia, agotamiento y salud psicológica dependen también de liderazgo, carga laboral, reconocimiento, comunicación, participación y acceso real a recursos.

## 4. Discusión

---

Los resultados de esta revisión sistemática permiten responder al objetivo planteado al evidenciar que la gestión institucional desempeña un papel decisivo en la protección o deterioro del profesorado ante situaciones humanas críticas. El principal hallazgo es que el bienestar no depende exclusivamente de la capacidad individual para afrontar dificultades, sino de la interacción entre demandas laborales, recursos organizacionales, calidad del liderazgo y disponibilidad de mecanismos formales de apoyo.

En primer lugar, la evidencia revisada muestra que el apoyo organizacional constituye uno de los mecanismos más consistentes asociados con mejores experiencias profesionales. Este patrón puede explicarse porque las situaciones críticas aumentan la incertidumbre y reducen la sensación de control. En tales circunstancias, recibir información clara, reconocimiento, flexibilidad y ayuda institucional puede fortalecer la percepción de seguridad.

Los resultados de Wang (202) y Karacabey et al. (2025) coinciden en mostrar que las demandas y los recursos actúan conjuntamente. La carga excesiva deteriora el estado psicológico, mientras el apoyo y la resiliencia reducen el riesgo de burnout. Sin embargo, esta revisión permite matizar la idea de que el liderazgo puede resolver por sí solo el desgaste profesional. Cuando las demandas permanecen estructuralmente elevadas, el apoyo interpersonal puede ser insuficiente.

Este hallazgo tiene una implicación importante: una gestión humana no debe consistir únicamente en expresar preocupación por el profesorado. Debe intervenir sobre horarios, distribución de responsabilidades, acceso a recursos y procesos de toma de decisiones. De lo contrario, el acompañamiento corre el riesgo de convertirse en un discurso sin capacidad real para modificar las condiciones que producen el malestar.

En segundo lugar, los estudios sobre pandemia y desastres naturales evidencian que las crisis amplifican problemas organizacionales previos. Las instituciones con dificultades de comunicación, baja participación o ausencia de protocolos pueden experimentar mayores tensiones cuando enfrentan una emergencia. En contraste, el liderazgo accesible y las decisiones transparentes favorecen la capacidad colectiva de adaptación.

Los hallazgos de Al Khatib y Hojeij (2025), Trinidad (2025) y Pressley et al. (2025) muestran que la respuesta institucional durante la pandemia influyó en la satisfacción, el compromiso y el burnout. No fue únicamente la crisis sanitaria la que afectó a los docentes; también importaron la forma en que se tomaron y comunicaron las decisiones y el grado de apoyo percibido.

Los estudios sobre terremotos permiten ampliar esta interpretación. Bellibaş et al. (2026) y Bentahar et al. (2026) muestran que las consecuencias de un desastre trascienden la interrupción de clases. El profesorado puede experimentar pérdidas, trauma, inseguridad y responsabilidades comunitarias simultáneamente. Por ello, la respuesta institucional requiere incorporar apoyo psicosocial, flexibilidad y coordinación, además de medidas académicas.

Otro hallazgo relevante es que la resiliencia debe comprenderse como una capacidad situada. La literatura tradicional puede presentar al docente resiliente como quien soporta condiciones difíciles. Sin embargo, los estudios seleccionados sugieren que la capacidad de recuperación depende también de confianza, recursos, relaciones y participación. Una institución que exige resiliencia sin modificar las causas del desgaste puede terminar normalizando condiciones perjudiciales.

La evidencia sobre salud mental y adaptaciones laborales refuerza esta interpretación. Ferguson et al. (2025) muestran que muchos docentes enfrentan barreras para solicitar apoyos formales. Esta situación puede estar relacionada con estigma, procedimientos complejos o temor a consecuencias profesionales. Desde una perspectiva institucional, disponer de medidas de apoyo resulta insuficiente si las personas no pueden acceder a ellas con seguridad.

Los resultados también permiten cuestionar las respuestas centradas exclusivamente en autocuidado. Las estrategias personales son importantes, pero no pueden compensar indefinidamente cargas excesivas, falta de recursos o decisiones institucionales deficientes. La evidencia de Nwoko et al. (2024), Oliveira et al. (2026) y Lousada et al. (2026) muestra que el entorno de trabajo influye en múltiples dimensiones del bienestar.

En comparación con enfoques anteriores centrados en estrés y burnout como problemas individuales, la literatura reciente avanza hacia una explicación más sistémica. Los estudios seleccionados incorporan apoyo organizacional, liderazgo responsable, clima positivo y estructuras escolares como factores explicativos. Esta evolución representa un aporte relevante para la gestión educativa.

No obstante, se identifican tensiones. Las formas de apoyo valoradas no son idénticas en todos los contextos. En algunos escenarios, el reconocimiento y la participación aparecen como elementos centrales; en otros, las prioridades se relacionan con recursos, seguridad, carga laboral o ajustes formales. Por tanto, los modelos de acompañamiento deben adaptarse a las necesidades reales de cada comunidad educativa.

Desde una perspectiva práctica, los resultados sugieren que las instituciones deberían establecer sistemas preventivos y no únicamente respuestas improvisadas después de una crisis. Estos

sistemas pueden incluir mecanismos de detección temprana, canales confidenciales de solicitud de ayuda, adaptaciones temporales, redistribución de tareas, atención psicosocial y protocolos para acontecimientos críticos.

La formación de directivos también requiere atención. Los líderes educativos necesitan competencias para reconocer señales de desgaste, comunicar decisiones en escenarios de incertidumbre, facilitar la participación y coordinar apoyos. La evidencia muestra que la calidad de la relación entre el directivo y el profesorado puede fortalecer o debilitar la respuesta institucional.

En términos teóricos, esta revisión aporta al comprender el bienestar profesional como resultado de un sistema de demandas y recursos. La salud psicológica del profesorado se relaciona con factores personales, pero también con carga de trabajo, liderazgo, organización, reconocimiento, participación y clima institucional. En términos metodológicos, se requieren más investigaciones longitudinales y evaluaciones de intervenciones concretas.

La presente revisión debe interpretarse considerando algunas limitaciones. Los estudios seleccionados presentan diversidad geográfica, conceptual y metodológica, lo que dificulta comparaciones directas. Además, varias investigaciones utilizan percepciones autoinformadas. La concentración de trabajos recientes también refleja un campo que continúa evolucionando rápidamente.

En conjunto, la evidencia permite sostener que una gestión educativa orientada al bienestar requiere pasar de respuestas reactivas e individuales hacia sistemas institucionales preventivos. La principal contribución de la revisión consiste en mostrar que apoyar al profesorado durante una situación crítica exige combinar liderazgo sensible, recursos, flexibilidad, comunicación, participación y mecanismos concretos de cuidado.

## **5. Conclusiones**

---

La revisión sistemática permitió responder al objetivo del estudio al evidenciar que la gestión institucional y el apoyo organizacional desempeñan un papel decisivo en la protección del profesorado ante situaciones humanas críticas. Los 15 estudios analizados muestran que el acompañamiento directivo, la percepción de respaldo, el clima organizacional positivo, la comunicación transparente, la participación en decisiones y la disponibilidad de ajustes laborales se relacionan con menor agotamiento, mayor resiliencia, compromiso y estabilidad psicológica. Estas condiciones adquieren especial importancia durante pandemias, desastres naturales, enseñanza remota, sobrecarga laboral o problemas de salud mental.

La evidencia también demuestra que las respuestas institucionales no deben limitarse a intervenciones reactivas. Las prácticas más favorables combinan prevención, detección temprana, liderazgo responsable, reconocimiento, autonomía, redes de apoyo y mecanismos formales para solicitar ayuda. No obstante, persisten barreras relacionadas con escasez de recursos, dificultades para acceder a adaptaciones laborales, decisiones poco participativas y apoyos insuficientes o tardíos.

En consecuencia, las instituciones educativas deben incorporar el cuidado del profesorado como una responsabilidad organizacional y no únicamente individual. Esto implica diseñar protocolos para situaciones críticas, fortalecer la formación de directivos, mejorar la comunicación interna y

ofrecer apoyos flexibles según las necesidades personales y profesionales. La revisión concluye que una gestión más humana, preventiva y sensible puede reducir los efectos del estrés y el burnout, fortalecer la continuidad profesional y favorecer entornos educativos sostenibles. Futuras investigaciones deberían evaluar longitudinalmente estas estrategias, comparar distintos sistemas educativos e incorporar mayor evidencia latinoamericana sobre mecanismos institucionales de cuidado docente en periodos de alta adversidad.

## 6. Referencias

---

Al Khatib, S., & Hojeij, Z. (2025). Enhancing teacher wellbeing and engagement during the COVID-19 pandemic: The critical role of school leaders in K-12 schools in the UAE. *SAGE Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251394302>

Avola, P., Soini-Ikonen, T., Jyrkiäinen, A., & Pentikäinen, V. (2025). *Interventions to teacher well-being and burnout: A scoping review*. *Educational Psychology Review*, 37. <https://doi.org/10.1007/s10648-025-09986-2>

Bellibaş, M. Ş., Polatcan, M., Berkovich, I., & Boz, A. (2026). The role of responsible leadership in teacher resilience and wellbeing in earthquake-affected and non-affected regions. *Educational Administration Quarterly*, 62(2), 237–274. <https://doi.org/10.1177/0013161X251396420>

Bentahar, A., Elmeski, M., & Pentón Herrera, L. J. (2026). Moroccan EFL teachers' experiences with the 2023 Al-Haouz earthquake. *ELT Journal*, 80(2), 228–239. <https://doi.org/10.1093/elt/ccaf057>

Dreer, B. (2023). On the outcomes of teacher wellbeing: A systematic review of research. *Frontiers in Psychology*, 14, 1205179. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1205179>

Engle, J., Xia, J., & Butler, S. J. (2024). Teacher leadership, wellbeing, and intent to leave in US rural schools: Evidence from the 2020–21 National Teacher and Principal Survey. *Education Sciences*, 14(7), Article 758. <https://doi.org/10.3390/educsci14070758>

Ferguson, K., Tulk, C., Corrente, M., Rodger, S., & Bourgeault, I. L. (2025). Canadian teachers with mental health issues and workplace accommodations. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 40(4), 457–467. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2446383>

Ghanamah, R. (2026). Leadership matters: Fostering teacher resilience in Arab schools amid crisis and systemic uncertainty. *Education Sciences*, 16(4), Article 610. <https://doi.org/10.3390/educsci16040610>

Karacabey, M. F., Özkul, R., Polatcan, M., & Bellibaş, M. Ş. (2025). Transformational leadership and teacher burnout in Türkiye: The moderated mediation role of organisational support, teacher resilience and teacher workload. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432251346087>

Lousada, S., Jankauskienė, D., Virbalienė, A., & Šiurienė, A. (2026). Multidimensional aspects of teachers' well-being imbalance during remote teaching. *Education Sciences*, 16(2), Article 266. <https://doi.org/10.3390/educsci16020266>

Mugabekazi, J. C., & Hui, X. (2026). Perspectives of Rwandan primary school principals and teachers on the role of school leadership in promoting teacher well-being. *Discover Education*, 5(1), Article 290. <https://doi.org/10.1007/s44217-026-01178-6>

Nwoko, J. C., Emeto, T. I., Malau-Aduli, A. E. O., & Malau-Aduli, B. S. (2023). A systematic review of the factors that influence teachers' occupational wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(12), 6070. <https://doi.org/10.3390/ijerph20126070>

Nwoko, J. C., Anderson, E., Adegboye, O., Malau-Aduli, A. E. O., & Malau-Aduli, B. S. (2024). Navigating teachers' occupational well-being in the tides of classroom processes and school structures. *Education Sciences*, 14(11), Article 1225. <https://doi.org/10.3390/educsci14111225>

Oliveira, S., Roberto, M. S., Veiga-Simão, A. M., & Marques-Pinto, A. (2026). Addressing teacher occupational health in challenging times: The role of a positive organizational climate in buffering teachers' burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 23(1), Article 42. <https://doi.org/10.3390/ijerph23010042>

Ozturk, M. O., Wigelsworth, M., & Squires, G. (2024). A systematic review of primary school teachers' wellbeing: Room for a holistic approach. *Frontiers in Psychology*, 15, 1358424. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1358424>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Pressley, T., Kidd, M., & Wheatley, S. (2025). "We were kept in the dark": Teacher perspectives on return to learning plans. *Improving Schools*, 27(2–3), 71–87. <https://doi.org/10.1177/13654802251401643>

Reinke, W. M., Herman, K. C., Stormont, M., & Ghasemi, F. (2025). Teacher stress, coping, burnout, and plans to leave the field: A post-pandemic survey. *School Mental Health*, 17(1), 32–44. <https://doi.org/10.1007/s12310-024-09738-7>

Trinidad, J. E. (2025). Teacher satisfaction and burnout during COVID-19: What organizational factors help? *International Journal of Leadership in Education*, 28(1), 214–232. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2006795>

Wang Y (2024) Exploring the impact of workload, organizational support, and work engagement on teachers' psychological wellbeing: a structural equation modeling approach. *Front. Psychol.* 14:1345740. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1345740

Zhou, S., Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2024). Factors associated with teacher wellbeing: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 36, 63. <https://doi.org/10.1007/s10648-024-09886-x>