



MANUAL

BIENESTAR Y SALUD LABORAL DE LOS EQUIPOS EDUCATIVOS

Estrategias desde la gestión y el liderazgo



Bienestar y Salud Laboral de los Equipos Educativos: Estrategias desde la gestión y el liderazgo.

Ministerio de Educación
República de Chile

Av. Bernardo O´Higgins 1371
Santiago, Chile

Marzo de 2023

Diseño y diagramación
Fundación Chile

www.reactivacioneducativa.mineduc.cl

Equipo elaborador

Autora: Patricia Guerrero Morales – Facultad de Educación,
Pontificia Universidad Católica de Chile.

Colaboradores: Romina Díaz Meza (académica UMCE),
Mauro Ramos Roa y Leandro Silva Bravo (estudiantes de
doctorado, Facultad de Educación PUC), y **Marcelo Balboa**
(Doctorante de la Universidad de Laval).

Equipo revisor

Consuelo Hayden Gallo – Equipo de Reactivación Educativa
Integral, Subsecretaría de Educación, MINEDUC.

Claudia Libertad Manzo Álvarez – Formación Continua y
Aprendizaje para el Futuro, Fundación Chile.

Belén Vargas Gallegos – Departamento Salud
Mental/DIPRECE, MINSAL.

Cristian Villarroel Poblete – Departamento de Salud
Ocupacional/DIPOL, MINSAL.

Claudia Saavedra Norambuena – Departamento de
Educación Integral/División de Política Educativa,
Subsecretaría de Educación Parvularia, MINEDUC.

Índice

	1. Introducción	1
	2. Conceptos e ideas centrales	4
	3. Prevención de riesgos psicosociales: una tarea de salud, trabajo y educación	14
	4. Promover el bienestar: colaboración y reconocimiento	29
	5. Apoyar a las personas que tienen problemas asociados al desgaste emocional	39
	6. Estrategias para mitigar los riesgos psicosociales: talleres en las comunidades educativas	47
	7. Bibliografía	67

1.Introducción

Luego de dos años de pandemia, la pregunta por la salud mental es recurrente en las comunidades educativas. El nivel de licencias médicas de las y los trabajadores de la educación ha sido mayor que otros años (Tralca, 2022). A la vez, las y los estudiantes han regresado con muchas necesidades a las escuelas y liceos: la asistencia ha sido irregular, hay importantes diferencias en los niveles de aprendizaje, se presentan dificultades en el control de los impulsos y la socialización, entre otros aspectos. Estas situaciones ponen en tensión la labor de los equipos técnico pedagógicos

Dado lo anterior, reencontrarse ha requerido rescatar antiguas estrategias y proponer otras nuevas. Las y los profesionales, técnicos y asistentes de la educación están solicitando apoyo en esta tarea, y los equipos directivos tienen en sus manos algunas posibilidades que queremos explorar en el presente manual.

Este tema es relevante porque la salud mental es una condición necesaria para construir comunidades que promuevan el aprendizaje y la mejora continua, ya que los estados de agotamiento y/o estrés se asocian con menor logro académico y con una baja motivación por parte de los estudiantes (Madigan y Kim, 2021; Herrera et al., 2019), además de las consecuencias que estas dificultades conllevan para los propios afectados y su entorno.

Cuando aparecieron las primeras mediciones sobre la salud mental docente, se tendió a abordar el problema de manera individual a través de estrategias de afrontamiento del estrés o autocuidado. Sin embargo, tanto los organismos internacionales, como las nuevas tendencias e investigaciones señalan que es necesario contar con **formas diferentes de organización del trabajo educativo** donde familias, docentes, estudiantes y asistentes de la educación pueden aportar desde sus diferentes roles para construir el bienestar en las comunidades educativas. En este contexto, quienes están a cargo de organizar que los distintos roles cumplan su función, son las y los integrantes de los equipos directivos.

Este manual recoge distintos tipos de materiales: las indicaciones de los organismos internacionales en torno a la salud (OMS), el trabajo (OIT) y la educación (UNESCO); políticas nacionales de los ministerios de Salud, Educación y Trabajo; literatura científica nacional e internacional, y materiales de trabajo de talleres experienciales.

Las orientaciones de la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo (2022) indican que, luego del aumento de las licencias médicas por estrés y estrés crónico post-pandemia, se deben generar cambios en las formas de ejercer el liderazgo. En lo concreto, se espera que los equipos directivos aseguren las siguientes prácticas en sus instituciones:

- 1 Prevenir la exposición a riesgos psicosociales en el trabajo.
- 2 Proteger y promover la salud mental y el bienestar.
- 3 Apoyar a las personas con problemas de salud mental para continuar en su trabajo.

En relación a la forma de organizar y liderar el trabajo, el año 2017, UNESCO entrega un estudio donde analiza los sistemas educativos de los distintos países a partir de la manera como realizan la rendición de cuentas de la calidad de la educación. En ese documento se proponen formas de gestión innovadoras que no tensionen a los equipos y que no hagan perder el foco en el aprendizaje y la inclusión de los niños, niñas y adolescentes.

En octubre de 2022, se presenta el informe *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación* (UNESCO, 2022), en el que se plantea que los equipos directivos tienen la función de construir una escuela, liceo, sala de cuna o jardín infantil acogedor que permita luchar contra el ausentismo de niños, niñas y adolescentes y el ausentismo docente. Sin duda, el bienestar de las comunidades es central para que esto sea posible.

A nivel nacional, durante los años de pandemia se entregan indicaciones a los equipos directivos sobre cómo evaluar y dirigir la escuela, donde se sugiere a los directivos flexibilizar la gestión, la evaluación y promover la inclusión de las distintas realidades.

La salud mental está presente en el Plan de Reactivación Educativa del Ministerio de Educación, el que promueve la formación y el cuidado en esta área para todos los miembros de la comunidad educativa, fortaleciendo las capacidades de docentes, equipos profesionales, asistentes de la educación y equipos directivos para promover el bienestar integral.

El Plan de Reactivación Educativa potencia la Política Nacional de Convivencia Escolar (PNCE), la que proporciona un marco integrador para la aproximación al bienestar y la salud mental en las comunidades educativas, y propone una ética del cuidado en que se espera que los equipos directivos puedan construir comunidades de aprendizaje que tengan foco en el bienestar de toda la comunidad, esto es, tanto de las y los estudiantes como de las y los trabajadores de la educación, profesionales y no profesionales (Mineduc, 2019).

Además, el Plan Nacional de Salud Mental 2017-2025 (Minsal, 2017), desde un enfoque comunitario, llama a superar la concepción de que la respuesta a los problemas vinculados a la salud mental es de responsabilidad exclusiva del propio sector, invitando a los establecimientos educacionales a ser activos promotores de la salud mental y el mejoramiento de la calidad de vida.

Por su parte, el Ministerio de Salud ha renovado el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (2022) que, desde la perspectiva de la salud ocupacional, concibe el estrés laboral como un problema multifactorial, y entrega a los sostenedores y comunidades educativas herramientas para su detección.

Los equipos directivos y de gestión tienen hoy el desafío de organizar los establecimientos educativos logrando promover y cuidar el bienestar integral en sus equipos educativos. En este documento les proponemos conocer más sobre las nociones de salud mental en el trabajo desde el enfoque de la salud ocupacional propuesto por el Ministerio de Salud y el Ministerio del Trabajo, dialogando con las políticas educativas vinculadas con esta temática. Esto implica identificar instrumentos de prevención en sus tres niveles desde la perspectiva de la salud ocupacional.

Para colaborar con dicha tarea de los equipos directivos, los objetivos de este manual son los siguientes:

- Comprender las nociones de salud mental y salud laboral, y analizar las principales exigencias psicológicas que se generan en los establecimientos.
- Conocer el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales, su utilidad y proceso de aplicación en contextos educativos para la prevención y mitigación de estos.
- Reconocer las características del desgaste emocional en los equipos técnico pedagógicos y acciones de acompañamiento para superarlo.
- Identificar estrategias para promover y acompañar el bienestar en las comunidades educativas desde el rol del equipo directivo.

2. Conceptos e ideas centrales para comenzar

“

La salud mental es un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, poder aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad. Es parte fundamental de la salud y el bienestar que sustenta nuestras capacidades individuales y colectivas para tomar decisiones, establecer relaciones y dar forma al mundo en el que vivimos. La salud mental es, además, un derecho humano fundamental. Y un elemento esencial para el desarrollo personal, comunitario y socioeconómico.

(OMS, 2022)

”

El año 2022, la Organización Mundial de la Salud llama a fortalecer la respuesta en salud mental, generando normativas que aborden la crisis sanitaria de salud laboral. Uno de los aspectos que propone es construir espacios que permitan el bienestar, porque la población está sufriendo afecciones como trastornos mentales, discapacidades psicosociales, estados mentales con altos grados de angustia, discapacidad funcional y conductas autolesivas (OMS, 2022).

Tal como aparece en esta definición, la salud mental no es un atributo individual, ni es la ausencia de enfermedad mental, sino que es fruto de la *interacción entre las capacidades individuales y las condiciones del medio*. Por lo tanto, los lugares de trabajo, pueden ser fuente de bienestar o malestar para las personas contratadas.

El desafío de este manual es colaborar con los equipos directivos en la construcción de comunidades educativas que sean un lugar donde las personas pueden encontrar bienestar y salud laboral al permitir que las personas puedan “organizar bien la forma como hacen su trabajo”.

En este capítulo necesitamos ponernos de acuerdo conceptualmente en qué es el bienestar, la salud laboral y los principales problemas que encontramos en las y los trabajadores de las comunidades educativas. Luego, revisaremos algunas pistas para la acción a partir de la incorporación de procesos de colaboración y reconocimiento en las actividades directivas.

¿Qué es el bienestar en el trabajo?

Si bien los organismos internacionales han promovido la noción de bienestar que toma en cuenta los contextos, en las investigaciones encontramos diferentes perspectivas, dos de las cuales revisaremos:

Una **primera perspectiva** es la que se centra en los *desafíos individuales*, donde cada trabajador y trabajadora es responsable de su propia salud mental y física. En este sentido, se recomienda que tenga espacios de afecto con amigos o familia, que pueda cuidar su cuerpo a través de la alimentación, deporte o actividades de esparcimiento, y que consulte a profesionales de la salud (física y mental) en caso de presentar sintomatología. De acuerdo a este enfoque, cada persona sabe aquellos cuidados que le permiten estar bien y reaccionar ante los problemas de la vida cotidiana (Acuña y Bruschi, 2013).

Una **segunda perspectiva** reconoce la importancia del cuidado de sí mismo, pero si no hay cambios además en la organización del trabajo, este es insuficiente. Desde esta visión se nos invita a identificar el bienestar en relación con el trabajo, el entorno y con los demás (Brady y Wilson, 2020). En esta perspectiva encontramos ergónomos educacionales y psicosociólogos del trabajo docente (Saujat y Felix, 2018; Cau-Bareille, Viviers y Lhullier, 2021) que acuñan el concepto de **salud laboral** como algo más preciso que el bienestar y que tiene dos procesos fundamentales: la colaboración y el reconocimiento.

La salud laboral es la posibilidad de hacer bien el propio trabajo. Esto implica no solamente desarrollar el trabajo técnicamente de forma adecuada, sino la capacidad de responsabilizarse de sus actos, de sentirse útil y de crear relaciones humanas saludables. De acuerdo con lo anterior, las y los trabajadores deben sentir que son necesarios y que, si no están allí, la institución no es la misma. Tener conciencia de esta situación y sentirla verdaderamente, disminuye el ausentismo laboral.

La salud laboral parte de la distinción que existe un *trabajo prescrito* y un *trabajo real*. El prescrito, es lo que está en el contrato de trabajo y por lo que se evalúa el desempeño. El trabajo real es aquel que excede a lo prescrito, es decir, refiere a todas las tareas que se realizan más allá de lo pactado. Difícilmente el trabajo real y el prescrito son equivalentes, porque cada trabajador y trabajadora imprime un sello y utiliza su creatividad para hacer un trabajo que considera óptimo. Sin embargo, si la brecha entre el trabajo real y el trabajo prescrito es muy grande, se genera *sufrimiento laboral* en sus múltiples formas. Una de las formas de salir de ese problema es la implementación de trabajo colaborativo, a través del cual los profesionales con más experiencia, más creativos o con más motivación, ponen su energía al servicio del colectivo y la disminución de la brecha.

¿Qué problemas de salud mental pueden afectar a los equipos educativos?

En el caso de las y los docentes y trabajadores de la educación, hablamos fundamentalmente del estrés laboral y el burnout como problemas de salud mental más frecuentes.

Para la Organización Mundial de la Salud (2019) el estrés laboral es un grupo de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales ante exigencias profesionales que sobrepasan los conocimientos y las habilidades de las y los trabajadores para desempeñarse de forma óptima.

“

El *burnout* es definido como quemarse, y refiere a un estrés crónico, caracterizado por una sensación de agotamiento emocional, despersonalización (distanciamiento mental y afectivo asociado a sentimientos negativos en relación al trabajo), así como la disminución de la realización personal (reducción del sentimiento de autoeficacia profesional).

(OMS, 2019)

”

A nivel fisiológico, el burnout se trata de una hiperactivación del sistema simpático, sin resolución, que termina sobrepasando la capacidad de contención fisiológica de la persona, llegando al agotamiento. Es particularmente complicado en docentes y asistentes de la educación, porque atenta contra el vínculo profesor/a-estudiante, central para el aprendizaje y la motivación de los estudiantes (Lovo, 2021).

Ni el burnout ni el estrés laboral son de exclusiva responsabilidad de las y los trabajadores. La perspectiva de riesgos psicosociales propone que la aparición de esta sintomatología es **responsabilidad de la organización del trabajo y no solo de las capacidades psicológicas del trabajador o trabajadora**. Por lo tanto, debemos ocuparnos de la acogida de quienes se encuentran en dicha situación, así como también de las condiciones que la originaron.

¿Qué son los factores de riesgos psicosocial en el trabajo?

De acuerdo con el Ministerio de Salud, los **factores psicosociales en el trabajo** son:

“

Las situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar en forma positiva o negativa el bienestar y la salud del trabajador/a y sus condiciones de trabajo.

(Minsal, 2017, citado por Minsal, 2022b, p. 6)

”

De esta forma, los **factores de riesgo psicosocial** son aquellos que pueden, en función de la experiencia y percepciones de las y los trabajadores, tener una influencia negativa en la salud, rendimiento y satisfacción laboral.

¿Cuáles son los riesgos psicosociales más altos en los establecimientos educacionales?

Según diversos estudios (SUSESO, 2020), los riesgos psicosociales que más afectan a las y los trabajadores de la educación, son los relacionados con:

- a las exigencias psicológicas,
- b el apoyo social en la organización,
- c la calidad o estilo de liderazgo, y
- d la doble presencia, referida a la interferencia de las preocupaciones laborales en el trabajo.

En el caso de los jardines infantiles y salas cunas, estos factores se ven agravados por la falta de redes territoriales y la violencia comunitaria presente en los territorios.

Revisemos a qué refiere cada una de ellas:

PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES EN TRABAJADORES/AS DE LA EDUCACIÓN



EXIGENCIAS CUANTITATIVAS

Se relacionan con un ritmo de trabajo sin pausa y la ausencia de personal suficiente para realizar las labores. En el caso de docentes y profesionales de la educación, muchas veces pasan de hacer clases de un curso a otro sin tiempo para descansar, realizando además labores de suplencia o complementarias. En educación de párvulos, los equipos técnico pedagógicos pasan periodos extensos con los niños y niñas, asumiendo funciones de cuidado cotidiano, complejizados en el contexto de pandemia.



EXIGENCIAS COGNITIVAS

Vinculadas con la necesidad de realizar variados procesos mentales (atención, memoria, toma de decisiones constantes) y las responsabilidades sobre las tareas que hace. La tarea docente y directiva necesitan de esta atención porque realizan muchas acciones de distinto tipo: planificar y hacer clases, coordinar grupos, contener a las y los estudiantes, resolver problemas cotidianos, registrar asistencia, etc. Todas esas acciones movilizan procesos de diversa índole. Los equipos directivos también tienen ese desafío porque deben reaccionar a la emergencia de múltiples situaciones y al mismo tiempo ocuparse de la rendición de cuentas de los establecimientos.



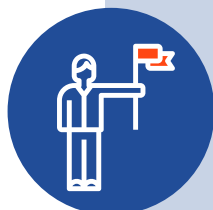
EXIGENCIAS EMOCIONALES

Se generan con la exposición a relaciones de alta demanda con otras personas y, muchas veces, la imposibilidad de reconocer y expresar las emociones de forma abierta y genuina. Este ha sido un gran problema después de la pandemia porque los niños, niñas y adolescentes están con una demanda afectiva diferente hacia el profesorado, a los profesionales psicosociales, a algunos asistentes y a los equipos directivos. Estas exigencias también son altas en los asistentes de la educación que atienden público, porque son la primera entrada a los problemas de apoderados y familias.



APOYO SOCIAL

Aborda las problemáticas asociadas a las relaciones interpersonales vinculadas a la contención e información al interior de la comunidad educativa que les permita a las y los trabajadores realizar sus tareas de la forma esperada.



CALIDAD DE LIDERAZGO

Hace referencia a la definición de los roles y funciones de manera precisa y clara, así como también a las habilidades de gestión de los equipos directivos: la ecuanimidad, la planificación, las relaciones respetuosas y la capacidad de construir buenas y mejores relaciones entre grupos de la misma tarea. Esta dimensión tiene que ver con lo que se ha llamado “justicia organizacional” que refiere a que las y los trabajadores sienten que reciben un trato respetuoso, que se les evalúa de forma clara y ajustada a su desempeño y sin preferencias.



DOBLE PRESENCIA

Es la intranquilidad que provocan las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral, así como también el trasladar tareas laborales al espacio de descanso y/o del hogar. Este factor de riesgo afecta en mayor medida a las mujeres, debido a las exigencias culturales imperantes.

A continuación, te invitamos a revisar la siguiente infografía, en la que se sintetizan algunos de los principales riesgos psicosociales presentes en el mundo educativo, así como también algunas estrategias para enfrentarlos.

RIESGOS PSICOSOCIALES EN LAS Y LOS TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN

Son las **situaciones laborales** que pueden provocar **problemas cognitivos, emocionales y conductuales** que derivan en problemas de salud física y mental.



¿LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES PRESENTAN RIESGOS PSICOSOCIALES?

Sí, todos los oficios y profesiones presentan riesgos psicosociales. En educación estos se encuentran en la **forma en cómo se organiza el trabajo**. Por ejemplo, la distribución de los tiempos, la claridad de la tarea a realizar, las relaciones interpersonales que se tejen a diario y la información que dan las jefaturas, entre otras.



Para tomar consciencia sobre los riesgos psicosociales en el trabajo, **es importante que puedas identificar si en tu jardín, escuela o liceo están presentes algunas de estas prácticas o situaciones:**



PRÁCTICAS QUE PRODUCEN RIESGOS PSICOSOCIALES EN MI COMUNIDAD EDUCATIVA



Carga de trabajo excesiva y/o presión de tiempo.



Demandas contradictorias de las jefaturas hacia sus trabajadores, las instrucciones son confusas y no hay espacio para resolver esos problemas.



Falta de claridad sobre las funciones que desempeña como trabajador/a de la educación.



Constantes problemas de comunicación: la información es tardía, los rumores son cotidianos entre pares y jefaturas.



Deficiente gestión de los cambios en la organización: son abruptos, obligados y sin sentido.



Una comunidad escolar fragmentada que compite entre sus miembros y no colabora.



Relaciones interpersonales donde el respeto y los límites se han perdido. La descalificación es cotidiana.



Situaciones de acoso, agresión y violencia en todas sus expresiones.



Dificultad para separar la vida laboral con la vida doméstica.

¿QUÉ PUEDO HACER SI EN MI COMUNIDAD EDUCATIVA LOS RIESGOS PSICOSOCIALES ESTÁN AFECTANDO LA SALUD LABORAL?



- 1** Identificar qué situaciones de las descritas están afectando a tu comunidad educativa.
- 2** Averiguar si se ha aplicado el Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral y Salud Mental de SUSESO en tu comunidad educativa y, si no se ha realizado, incentivar que se realice.
- 3** Promover instancias de diálogo con la comunidad educativa respecto a estos riesgos.
- 4** Definir con claridad los roles y funciones, entregando reconocimiento por su adecuado desarrollo y por los esfuerzos realizados.
- 5** Propiciar el trabajo colaborativo entre las y los trabajadores.
- 6** Brindar apoyo y contención a los equipos educativos, especialmente a quienes presentan síntomas asociados al desgaste emocional.

#SeamosComunidad

Plan de Reactivación Educativa de Mineduc



portal.educarchile
educarchile.cl
educarchile

www.educarchile.cl

FCH
FUNDACIÓN CHILE



3. Prevención de riesgos psicosociales: una tarea de salud, trabajo y educación

¿Cómo prevenir riesgos psicosociales en los equipos educativos?

Chile posee una legislación avanzada en cuanto a la prevención de riesgos psicosociales. La Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), dependiente del Ministerio del Trabajo, propone junto con el Ministerio de Salud el **“Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo”**, en vigencia desde el 2013 (actualizado en octubre de 2022), con el objetivo de que las instituciones, empresas y organizaciones del país cuenten con un instrumento que entregue orientaciones técnicas para valorar, medir y evaluar la exposición de las y los trabajadores a riesgos psicosociales (SUSESO, 2013).

¿Qué niveles de prevención permite el “Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo”?

Esta normativa aborda los tres niveles de prevención en Salud:

NIVELES DE PREVENCIÓN EN SALUD MENTAL

1

PREVENCIÓN PRIMARIA

Tiene como objetivo evitar la exposición a riesgos psicosociales, de manera que los problemas de salud no sucedan en la población sana, es decir, su foco está en disminuir la incidencia de las enfermedades o dolencias. Una buena prevención primaria parte, por ejemplo, con la socialización de las situaciones de riesgo de las enfermedades a la población. En ese sentido, todos los establecimientos educativos podrían comenzar a hablar de este tema, conocer los riesgos psicosociales a los que están expuestos y tomar conciencia de que el bienestar se construye colectivamente cambiando la forma de trabajar.

2

PREVENCIÓN SECUNDARIA

Tiene como objetivo el diagnóstico precoz de las problemáticas incipientes.

Se debe realizar cuando se atiende a poblaciones “sanas”, pero donde se sospecha que existirán situaciones preocupantes. Una buena prevención secundaria diagnóstica y estudia la población de riesgo. Una de las acciones que pueden desarrollar los equipos directivos respecto a la prevención secundaria, es implementar el Protocolo con el fin que la detección de la exposición a riesgos psicosociales sea lo más temprana posible. Esta aplicación puede hacerse con ayuda del sostenedor o por iniciativa propia.

3

PREVENCIÓN TERCIARIA

Tiene como objetivo la recuperación de los trastornos o enfermedades mediante un correcto diagnóstico y tratamiento. Una buena prevención terciaria contempla tratamientos. El protocolo de riesgos psicosociales contempla medidas de mitigación en caso de encontrar problemas serios en las comunidades. Las medidas de mitigación se construyen participativamente con toda la comunidad y son los equipos directivos los encargados de implementarlas.

Por su parte, la normativa de Protocolo de Riesgos Psicosociales es coherente con el Modelo Multinivel de Intervención (Mineduc-Minsal, 2022) de la Estrategia de Salud Mental en Comunidades Educativas de Seamos Comunidad, siguiendo el modelo de Escuela Total (PACES, 2020) y un enfoque de salud pública aplicado a la salud mental en la escuela. Para este modelo, se esperan tres niveles de prevención que son similares a los tradicionales de Salud:

MODELO MULTINIVEL DE INTERVENCIÓN EN SALUD MENTAL

Nivel 1

PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN

De forma similar a la prevención primaria, contempla acciones para todos y todas con foco en la promoción del bienestar. Estas acciones buscan favorecer el desarrollo de habilidades socioemocionales y de convivencia de estudiantes y adultos de la comunidad educativa, a través de su integración transversal en el currículum y la articulación de programas promocionales y preventivos. En esta línea la educación artística y deportiva son fundamentales, así como los espacios de participación y construcción de comunidad.

Nivel 2

ATENCIÓN FOCALIZADA

En línea con la prevención secundaria, se trata de acciones más específicas de acogida y apoyo para algunos (10-20% de la población). Son acciones realizadas por profesionales del establecimiento o equipos de apoyo territorial que se insertan en las comunidades educativas, para la atención focalizada de situaciones que impliquen mayores riesgos para el bienestar y la salud mental. Considera además la necesidad de contar con mecanismos de detección temprana de situaciones de riesgo. No considera intervenciones especializadas.

Nivel 3

ATENCIÓN ESPECIALIZADA

Al igual que la prevención terciaria, se trata de acciones especializadas y focalizadas, para estudiantes y equipos educativos que presenten problemas o trastornos de salud mental que requieren atención. Estas se entregan en la red territorial de salud, la cual se coordina con el establecimiento educacional para articular los apoyos necesarios a través de tratamiento y acciones de apoyo a la trayectoria educativa de las y los estudiantes.

¿De qué forma aporta el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo a los establecimientos educacionales?

Este Protocolo es de utilidad para los establecimientos educacionales porque permite un diálogo organizado en variables laborales que producen malestar de las comunidades. Les sugerimos revisar los siguientes documentos que les permitirán orientar su aplicación:



SUSESO (2022).
Manual del Método
Cuestionario
CEAL-SM/SUSESO.
VER>



MINSAL. (2022).
Protocolo de
vigilancia de riesgos
psicosociales en el
trabajo.
VER>

¿Cuáles son los roles que tienen los distintos actores educativos en este proceso?

La aplicación del Protocolo requiere del accionar de distintos actores educativos, cuyo rol es importante clarificar ya que puede variar según la dependencia administrativa del establecimiento. En la siguiente infografía se encuentran resumidas algunas de las principales características y elementos del Protocolo de Prevención de Riesgos Psicosociales, así como también los roles y funciones implicados en el proceso de aplicación, precisando algunas particularidades del mundo educativo:

EL PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO Y SU APLICACIÓN EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES



¿QUÉ ES EL PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO?

Es un conjunto de orientaciones reglamentarias para la identificación, evaluación y control de los riesgos psicosociales del trabajo, a través de una metodología participativa y el desarrollo de un plan de trabajo, en un ciclo recursivo de aprendizaje organizacional de 2 años de duración.



¿QUÉ IMPLICA PARTICIPAR EN EL PROTOCOLO?

- Comprometerse con la transformación organizacional
- Participar ampliamente en todas sus etapas

El Cuestionario CEAL-SM/SUSESO

Es el Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral - Salud Mental/SUSESO", instrumento que posee el Protocolo para medir los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Este entra en vigencia el 1 de enero de 2023, debe aplicarse cada dos años, y reemplaza al instrumento SUSESO-ISTAS 21.

El Comité de Aplicación

Cada comunidad educativa debe formar un comité paritario (integrado por trabajadores/as y empleadores/as), para la implementación, seguimiento y vigilancia de cada una de las etapas del Protocolo. Sus integrantes son elegidos o confirmados al iniciar cada proceso de evaluación de riesgos, y deben capacitarse para ejercer este rol.

12 DIMENSIONES QUE MIDE EL CUESTIONARIO CEAL-SM/SUSESO



Carga de trabajo



Exigencias emocionales



Desarrollo profesional



Reconocimiento y claridad de rol



Conflicto de rol



Calidad de liderazgo



Compañerismo



Inseguridad sobre las condiciones de trabajo



Equilibrio trabajo y vida privada



Confianza y justicia organizacional



Vulnerabilidad



Violencia y acoso

ROLES Y RESPONSABILIDADES EN PROTOCOLO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

ACTOR

Empleador

FUNCIÓN O RESPONSABILIDAD

- En el ámbito educativo, el empleador es el sostenedor o el Servicio Local de Educación Pública (SLEP) y, en el caso de los establecimientos particulares y particulares subvencionados, depende de las características de la empresa o fundación.



- Su rol es evaluar el riesgo psicosocial en su centro de trabajo -asesorado por su organismo administrador o administración delegada-, y contar con las acciones preventivas necesarias, siguiendo las recomendaciones emanadas del Comité de Aplicación, destinadas a disminuir, controlar, mitigar y/o eliminar los efectos de los hallazgos encontrados en el proceso de medición.

Si bien los equipos directivos de los establecimientos educacionales no son los empleadores responsables, tienen una función bisagra porque pueden impulsar los cambios en las comunidades que lideran si se asocian con los Organismos Administradores, sean estos mutuales u otras entidades, y los sostenedores.

Trabajador o trabajadora



- En el ámbito educativo, corresponde a docentes, asistentes de la educación y directivos.
- Deben formar parte de las evaluaciones de riesgo psicosocial en sus centros de trabajo y ser vigilantes activos/as de los factores de riesgo presentes en el lugar de trabajo.

Organismos Administradores de Ley N°16.744



- Son las mutualidades de empleadores y el Instituto de Seguridad Laboral (ISL).
- Su rol es asesorar a sus instituciones o empresas adheridas en la implementación del protocolo.
- Gestionar y asistir técnicamente los programas de vigilancia ambiental del centro de trabajo (en nuestro caso, el establecimiento educativo).
- Notificar a la Autoridad Sanitaria de aquellos centros de trabajo que no dan cumplimiento a la prescripción de medidas.

Organismos con Administración Delegada de Ley N°16.744



- Son aquellas empresas que han sido autorizadas como administradoras del Seguro Social, respecto de sus propios trabajadores, otorgándoles las prestaciones médicas, preventivas y económicas, con excepción de las pensiones de invalidez, que las paga el ISL.
- Su rol es asesorar a sus empresas adheridas en la implementación del protocolo, y así como gestionar y asistir técnicamente los programas de vigilancia ambiental del centro de trabajo.

Secretarías Regionales Ministeriales de Salud



- Fiscalizar las disposiciones contenidas en el Código Sanitario y demás leyes, reglamentos y normas complementarias.
- Exigir a las instituciones administradoras del seguro, los antecedentes vinculados con los lugares en que sus trabajadores/as o los de sus empresas afiliadas desarrollan sus labores, como asimismo, la información relativa a sus instalaciones médicas, forma y condiciones de las prestaciones médicas que otorgan y la calidad de las actividades de prevención que ejecutan.
- En materia de riesgo psicosocial, le corresponde velar por el cumplimiento del protocolo, tanto por las empresas e instituciones, como por los organismos administradores y administración delegada del seguro de la Ley N°16.744.

Dirección del Trabajo



- Fiscalizar a los empleadores respecto al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el protocolo, como también aquellas leyes, reglamentos y normas complementarias relacionadas con la temática.

¿Cuáles son las etapas de la aplicación del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo?

La normativa vigente contempla **ocho etapas** que permiten realizar un cambio organizacional que tiene impacto en el bienestar de las comunidades educativas. La experiencia muestra que el Protocolo, en los establecimientos educacionales, tiene ciertas particularidades. A continuación, disponemos una figura que sugiere los pasos a seguir por las escuelas:

ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES



Fuente: Esquema adaptado del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (SUSES0, 2022)

Revisemos en el siguiente cuadro en qué consiste cada una de las etapas:



PASOS DEL PROTOCOLO

ETAPAS

1

Conformación de Comité de Aplicación (CdA)

EN QUÉ CONSISTE?

- El Comité debe constituirse en cada centro de trabajo y tendrá la mayor parte de la responsabilidad de que el cuestionario sea bien aplicado y resulte útil para el centro de trabajo y sus trabajadores/as
- Debe ser paritario en cuanto a la representación de los trabajadores y de la parte empleadora y tener como mínimo 4 y máximo 10 integrantes, conteniendo representantes del empleador y trabajadores.
- Se debe integrar representantes de los trabajadores del Comité Paritario de Higiene y Seguridad, de los Sindicatos o representantes electos por las y los trabajadores.
- En los centros educativos, debiese incluir representantes del sostenedor (Recursos Humanos y Comité Paritario), directivos, docentes y asistentes de la educación.

2

Difusión, sensibilización, disminución de los temores ante el proceso

- Es parte de las tareas del CdA y es fundamental considerando que la aplicación del cuestionario es censal pero es voluntaria.
- Una efectiva campaña supone un proceso de información y motivación sobre las características del cuestionario y sus objetivos, así como también la resolución de dudas, temores, ajustar expectativas y promover la participación.

3 Aplicación del cuestionario

- El CdA decidirá si la aplicación del cuestionario se realizará en formato electrónico o impreso, resguardando las mejores condiciones para la confidencialidad y participación.
- Es preferible la aplicación on line, disponible a través de Internet en la Superintendencia de Seguridad Social, lo que facilita el proceso al permitir llevar un control de la aplicación y entregar los resultados de forma inmediata.

4 Resultados, análisis participativo, generación de medidas de intervención

- El Comité es el responsable del análisis de los datos, aunque puede ser asesorado por su respectiva mutualidad u organismo administrador o prevencionista de riesgos, resguardando en todo momento la confidencialidad en el manejo de los datos. Asimismo, debe definir el material y el tipo de datos que se pondrán a disposición de las y los trabajadores.

5 Ejecución de las medidas

- El Comité de Aplicación debe definir y diseñar las medidas que permitan prevenir, eliminar o controlar los riesgos detectados, lo que requiere la modificación de diversos aspectos de la organización del trabajo.
- El principio fundamental para el diseño de una intervención o modificación es que se dirija hacia el origen del riesgo y no solo hacia alguna de sus consecuencias.
- Estas acciones debiesen enmarcarse en un plan general o en una política de manejo de los factores de riesgo psicosocial en el corto, mediano y largo plazo, que son responsabilidad del empleador.
- En el caso de las instituciones educativas, las medidas pueden integrarse en el Programa de Mejoramiento Escolar (PME) y en los instrumentos de gestión del establecimiento que correspondan, ya que abordar los riesgos psicosociales está íntimamente ligado a la mejora educativa.

6 Monitoreo constante de las medidas

- El Comité debe monitorear de forma sistemática la implementación de las medidas, para realizar cambios o ajustes en caso de presentarse dificultades o elementos imprevistos.

- El método CEAL-SM/SUSESO contempla la comunicación permanente y transparente durante cada una de las etapas de la evaluación, incluida la debida difusión de la implementación de las medidas de control y prevención.

7

Reevaluación

- Esta etapa consiste en medir de manera periódica los factores de riesgo psicosocial y si las acciones que se tomaron tuvieron resultados evidenciabiles. Por lo anterior, es necesaria la aplicación sistemática en el tiempo
- Además de las evaluaciones periódicas definidas por el Protocolo, es recomendable llevar registro de otros indicadores institucionales para monitorear el impacto de las medidas de control implementadas como lo son el ausentismo laboral, productividad, rotación de trabajadores(as), número de conflictos internos, denuncias de hostigamiento, entre otros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (2022)



MANUAL DEL MÉTODO CUESTIONARIO CEAL-SM / SUSESO

https://www.suseso.cl/605/articles-694207_recurso_1.pdf

¿Qué instrumento se usa para medir los riesgos psicosociales de las escuelas?

Desde el año 2011 al 2022 se utilizó el cuestionario ISTAS-21. Desde el 1 de enero del 2023 se utilizará el cuestionario "Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral - Salud Mental/SUSESO" (CEAL-SM/SUSESO). Este instrumento es nuevo, siendo particularmente interesante porque mide varias dimensiones de la salud laboral, entre ellas el acoso y violencia en el trabajo, que en las versiones anteriores no estaban presentes.

Las dimensiones que mide el cuestionario CEAL-SM/SUSESO son las que se presentan en la siguiente tabla:

DIMENSIONES MEDIDAS POR EL CUESTIONARIO CEAL-SM/SUSESO

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
CARGA DE TRABAJO	Exigencias sobre trabajadores y trabajadoras para cumplir con una cantidad de tareas en un tiempo acotado o limitado.
EXIGENCIAS EMOCIONALES	Capacidad de entender la situación emocional de otras personas que suele llevar a confundir sentimientos personales con los de la otra persona (usuario, cliente, alumno, paciente). También es exigencia de esconder las propias emociones durante el trabajo.
DESARROLLO PROFESIONAL	Oportunidad de poner en práctica, desarrollar o adquirir conocimientos y habilidades con el trabajo.
RECONOCIMIENTO Y CLARIDAD DE ROL	Reconocimiento, respeto y rectitud en el trato personal desde las jefaturas, incluye definición de roles y responsabilidades.
CONFLICTO DE ROL	Sensación de molestia por las tareas que se consideran incongruentes entre sí, o por estar fuera del rol asignado.
CALIDAD DEL LIDERAZGO	Expresión del mando en una jefatura manifestada en planificación del trabajo, resolución de conflictos, colaboración con subordinados y entrega de directrices de manera civilizada.
COMPAÑERISMO	Sensación de pertenencia a un grupo o equipo de trabajo.
INSEGURIDAD EN CONDICIONES DE TRABAJO	Inseguridad ante cambios inesperados o arbitrarios en la forma, tareas, lugares, horarios en que se trabaja.
DESEQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y VIDA PRIVADA	Interferencia del trabajo con la vida privada o a la inversa.
CONFIANZA Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL	Grado de inseguridad o confianza hacia la institución empleadora, incluyendo la repartición equitativa de tareas y beneficios y solución justa de los conflictos.
VULNERABILIDAD	Temor ante un trato injusto en la institución empleadora o ante represalias por el ejercicio de los derechos.
VIOLENCIA Y ACOSO	Exposición a conductas intimidatorias, ofensivas y no deseadas.

Fuente: Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (SUSESO, 2022, p. 13).

¿Qué podemos hacer con los resultados del cuestionario?

La propuesta es que, luego de la aplicación del Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral - Salud Mental (CEAL-SM), se desarrolle un **proceso cualitativo de intervención** e investigación de la comunidad educativa. Los cuestionarios y la aplicación pueden potenciarse si el equipo directivo aprovecha ese proceso preventivo para identificar y priorizar acciones participativas (Guerrero et al., 2021). La presentación de los resultados entregados por el cuestionario es un momento propicio para realizar una jornada con todos los integrantes de la comunidad educativa en la que puedan comentar por estamentos y en grupos pequeños las posibles medidas de mitigación. Para eso, puede crear grupos de reflexión y análisis de los resultados. Trabajadores sociales, psicólogos y orientadores pueden ayudar al equipo de gestión en esta tarea.

El proceso cualitativo que contempla la normativa consiste en un grupo de discusión en que se seleccionan entre seis y ocho trabajadores para problematizar los datos y complementar las acciones para crear las medidas de mitigación. Esta técnica ayuda mucho para elaborar las propuestas de mejora. El problema de los grupos de discusión es que se trabaja con una muestra de trabajadores que no siempre logra entusiasmar a todo el personal del establecimiento. Si queremos una transformación de las condiciones de trabajo, debemos crear un clima de trabajo colaborativo para la mejora de la salud laboral que sume a la mayor cantidad de personas.

Es por eso que les proponemos implementar técnicas cualitativas tipo taller para complementar la información del grupo de discusión. Estas técnicas tienen múltiples funciones, porque permiten identificar los principales problemas de la escuela, sensibilizar a los y las trabajadoras, y colaborar con la mejora del clima escolar.

Estas acciones pueden ser incorporadas en las metas de la escuela, porque hay que recordar que la principal tarea para mejorar la salud laboral es la reorganización del trabajo, que es coherente con lo que en educación se entiende como procesos de mejora escolar.

Para realizar las actividades de diagnóstico cualitativo, el equipo de gestión puede ser acompañado por los equipos psicosociales, por el o la encargada de convivencia educativa, o por consultores especializados.

La tarea posterior a este proceso es ajustar e integrar a los instrumentos de gestión de las comunidades educativas las acciones que aparecen a partir del proceso del Protocolo; por ejemplo, el Convenio de Desempeño del director, el Reglamento de Convivencia escolar, el Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) e incluso el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En los siguientes capítulos revisaremos algunas estrategias que puedes implementar en tu comunidad educativa para promover la salud laboral.

4. Promover el bienestar: colaboración y reconocimiento

Seguando las demandas de la OIT y la OMS, podemos afirmar que las jefaturas tienen grandes responsabilidades en relación al bienestar de los equipos técnico pedagógicos y a que las personas puedan hacer bien su trabajo en sus centros educativos.

Las y los líderes están llamados a generar las condiciones para que las y los trabajadores puedan realizar bien su labor. Esto significa no solo entregar los recursos necesarios, sino que, frente a problemas emergentes, encontrar o construir soluciones creativas junto con su equipo. Esa construcción colectiva permite que las personas se comuniquen, construyan lazos, se comprometan con sus colegas y con la tarea de enseñar. Si bien pudiera parecer muy difícil, cuando la gente participa verdaderamente, se compromete con los cambios.

La investigación muestra grandes beneficios en la salud cuando se trabaja colaborativamente (Balboa, 2022). No basta sólo con crear un equipo de trabajo, hay que asignar claramente los roles, y proponer los objetivos de las reuniones y las fechas que tendrán disponibles. Luego de procesos de discusión y análisis de la tarea, es conveniente organizar actividades recreativas para que los trabajadores se conozcan en otro plano y para que sientan que sus esfuerzos son reconocidos. Si los equipos directivos tienen un equipo con acuerdos claros, más fácil será la mediación de los conflictos e intervención frente a malos entendidos y rumores.

¿Cómo se relaciona la salud laboral con los estilos de liderazgo?

La compatibilización de la efectividad escolar y el cuidado de los ambientes de aprendizaje aparece en casi todos los estilos de liderazgo democrático y centrados en las relaciones humanas. Sin embargo, encontramos en el liderazgo para la innovación pedagógica un abordaje sistemático de la relación de los equipos directivos con sus trabajadores.

La innovación pedagógica identifica las prácticas concretas para la **creación de comunidades que aprenden en conjunto**. La primera medida es que la dirección debe contribuir a la incorporación de prácticas educativas activas diseñadas por los y las docentes, creadas en

contextos reflexivos y que se enfoquen en el desarrollo de competencias, saberes y relaciones humanas entre los estudiantes (Meijer et al., 2016; Tan, Liu y Low, 2017).

Para lograr lo anterior, los equipos directivos deben promover un sentido de eficacia, autonomía y colegialidad entre las y los docentes y trabajadores de la educación, entregando incentivos y reconocimiento a quienes están motivados a hacer cambios significativos en su manera de enseñar y que al mismo tiempo quieran liderar equipos de innovación. Se quiere evitar que los y las docentes colaboradores o innovadores “corran solos”, sino que reciban estímulos para ayudar a sus colegas (Lam, Cheng, y Choy, 2010; Van Eekelen, Vermunt y Boshuizen, 2006).

Asimismo, la innovación debe hacer sentido a las y los profesores, a partir de la construcción de espacios de colaboración conjunta en la gestión curricular, decidiendo colectivamente qué enseñar y para qué. Para ello, es necesario implementar las premisas del liderazgo distributivo como práctica que estimula el bienestar y la salud laboral porque todos tienen un rol y se sienten necesarios (Wai-Yan Wan, Hau-Fai Law y Ki Chan, 2018; Fasso, Knight y Purnel, 2016; Ketelaar et al., 2013).

¿Cómo se relaciona la salud laboral con la colaboración?

La cooperación entre pares beneficia directamente los procesos de enseñanza y aprendizaje (Gravel et al., 2019). Según la OECD la retroalimentación de los pares permite mejorar concretamente el trabajo entre docentes, sin embargo, solo el 9% de ellos tiene prácticas sistemáticas de observación y retroalimentación entre colegas (OCDE, 2018).

Este trabajo entre pares permite no solo compartir metodologías y experiencias pedagógicas, sino también organizar mejor el trabajo, bajar la intensidad de la tarea y mejorar la salud laboral. Estas prácticas aumentan la efectividad y, por lo tanto, la sensación de autoeficacia, mejorando la autoestima.

A continuación, sugerimos **algunas prácticas colaborativas que mejoran la salud mental**. Muchas de ellas no se realizan en los establecimientos normalmente porque parecen implicar un aumento del trabajo. Sin embargo, lo que se observa es que el esfuerzo se da más en la planificación que en la implementación de las acciones.

ALGUNAS PRÁCTICAS COLABORATIVAS QUE BAJAN LA INTENSIDAD DE LA TAREA



Seleccionar los aspectos prioritarios del curriculum nacional, de acuerdo a lo planteado por el Ministerio de Educación (2020). Esto se puede realizar a través de la nuclearización y/o la contextualización en enseñanza básica y media.



Coordinar acciones entre colegas para alivianar el trabajo (planificar juntos algunas unidades, realizar metodología de aprendizaje basado en proyectos, reutilizar materiales que han sido diseñados por otras personas y han sido de utilidad para las clases, etc.)



Construir en conjunto mecanismos de apoyo cuando alguien no asiste a trabajar y organizar formas para hacerse cargo de los cursos sin docentes por licencias médicas o ausencia.



Seleccionar en conjunto lo urgente y aquello que puede ponerse en segundo plano, abordando rápidamente aquellas cosas que no pueden posponerse.

Tal como lo señala Carpenter Roy (2002) para todos los oficios y profesiones, la cooperación ayuda al desarrollo de la tarea, en tanto disminuye la complejidad y genera identidad colectiva y profesional, actuando como factor protector del estrés.

En este punto, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Ministerio de Educación, 2015) contempla estrategias concretas para promover el trabajo colaborativo. Por otro lado, la construcción de comunidades de aprendizaje ha sido una experiencia en que se entregan claves para este proceso.

¿Cómo podemos estimular la cooperación en los equipos educativos?

El Ministerio de Educación (2021) promueve las siguientes estrategias para realizar colaboración en las comunidades educativas.

PRÁCTICAS PARA FACILITAR EL TRABAJO COLABORATIVO



DEFINIR EQUIPOS O DUPLAS DE TRABAJO DE MANERA FLEXIBLE

En un establecimiento existen equipos permanentes (como los de ciclo o departamento) y también se establecen equipos esporádicos (por ejemplo: la comisión de organización de la feria de ciencias o la comisión de análisis del Simce). Es importante que las personas sean conscientes de que son parte de un equipo, aunque este sea transitorio, y que se espera que funcionen como tal. Este es el punto de partida del trabajo colaborativo.



DESTINAR UN TIEMPO Y ESPACIO REGULAR

Es necesario tener en cuenta que el intercambio cara a cara es un escenario propicio para la colaboración y, cuando esto no se ha experimentado, cuesta valorarlo, por lo que dejar estas condiciones a la decisión del grupo puede ser contraproducente. Un equipo existe en un tiempo y un espacio, por eso es necesario que el equipo directivo destine un horario regular de trabajo, en un espacio definido. Por ejemplo: en un liceo, los profesores del departamento de matemática destinan quincenalmente dos horas no lectivas a reunirse en la biblioteca para trabajar en sus planificaciones, consultándose y apoyándose mutuamente.



ESTABLECER METAS COMPARTIDAS

Un equipo sin un propósito común no tiene una razón de existencia. Si el trabajo colaborativo se reduce solo al enriquecimiento de las labores individuales, es difícil desarrollar un sentido de misión compartida y la alineación pedagógica necesaria. Por ello, es importante que el encargo para los grupos sea muy claro, explicitando un gran propósito y metas de corto plazo. El equipo debería participar en la elaboración de estos objetivos para que los sienta propios.



DEFINIR UN FORMATO O MODALIDAD DE TRABAJO

Se sugiere entregar lineamientos a los equipos para organizar el proceso de trabajo conjunto, definiendo expectativas, formas de organización, contenidos y actividades a desarrollar. Los niveles de organización que defina cada establecimiento pueden variar en calidad y profundidad; por ejemplo, pueden encontrarse desde reuniones informales, talleres de reflexión pedagógica bien organizados, hasta modelos de desarrollo docente más avanzados: comunidades de aprendizaje profesional, investigación-acción, coaching entre pares, estudio de clases, tertulias pedagógicas literarias, entre otras.



DEFINIR LIDERAZGOS FACILITADORES

En la mayoría de los casos, estos equipos requieren de un líder que coordine al equipo y organice su trabajo en torno a metas comunes. No siempre es necesario que sea el jefe o que tenga mucha pericia, a veces su rol solo se limita a asegurar que todos se reúnan y a transmitir la información.



CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO

Un clima de confianza, en el que las personas se expresen libremente, se escuchen y puedan criticarse de manera constructiva, es básico para un trabajo colaborativo efectivo. Cuando esto no se da en forma espontánea, es necesario construirlo intencionadamente, conversando sobre el tema y estableciendo ciertos criterios de funcionamiento. Es importante que se considere a todos otorgándoles la posibilidad de aportar sin que se establezcan jerarquías rígidas al momento de colaborar.



TRASMISIÓN DE INFORMACIÓN PERTINENTE Y A TIEMPO

Es necesario transmitir información clara, oportuna y eficiente entre los integrantes para aumentar la coordinación.



GENERAR AUTOEVALUACIONES DE EQUIPO

Es importante generar momentos para evaluar el trabajo del equipo entre los miembros, solicitando la proposición de nuevos desafíos para avanzar en esto. Para ello, se puede hacer que el grupo determine la etapa de desarrollo en que se encuentra y establezca las estrategias para avanzar hacia la siguiente fase.



CONCEBIR EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO COMO UN EJEMPLO DE TRABAJO COLABORATIVO

El trabajo alineado, sistemático y colaborativo del equipo directivo sirve como modelo de referencia para el trabajo del resto de los grupos, por lo que es recomendable asegurarse de que esto se produzca, aplicando las mismas orientaciones en sus acciones.

Al trabajar colaborativamente se forma un grupo con **valores y normas compartidas**, donde existen relaciones de confianza, apoyo mutuo y las decisiones se toman en conjunto. Es decir, hay un **trabajo en comunidad** que fortalece el sentido del trabajo y el compañerismo. Además, cuando colegas colaboran entre sí, perfeccionan un cuerpo técnico y especializado de conocimiento y aumentan su **compromiso profesional**.

Asimismo, se generan **discusiones productivas**, que permiten conocer distintas perspectivas y repensar los conflictos que se tienen con el rol, ayudando a elaborar las situaciones emocionales propias de la tarea, compartiendo estrategias y tomando decisiones.

¿Qué otras estrategias encontramos?

Otras estrategias que pueden implementar los equipos directivos para estimular la cooperación son:

OTRAS PRÁCTICAS QUE ESTIMULAN LA COLABORACIÓN



Permitirle a las y los docentes y asistentes de la educación participar en las decisiones sobre cómo hacer mejor su trabajo. Aquí las directrices del liderazgo distributivo nos ayudan a construir esta comunidad creativa que genera identidad común y apropiación de las metas de la comunidad.



Crear un clima de trabajo en equipo que no esté centrado en la competencia sino en la colaboración. En este sentido, construir espacios de escucha y de confianza en que se puedan abordar los conflictos de manera dialogante.



Construir perfiles de cargo para docentes y asistentes de la educación donde las personas tengan claro cuáles son sus responsabilidades y tareas, así como por qué serán evaluadas y por quiénes. Con claridad del rol propio y de las demás personas del entorno, se pueden realizar actividades para compartir las maneras de hacer diversas tareas.



Estimular la planificación colaborativa porque disminuye la intensidad del trabajo. Para esto hay que estar dispuesto/a a otorgar más horas al trabajo en equipo y a flexibilizar la organización de la sala, las asignaturas, los objetivos, entre otras.



Proponer trabajo cooperativo para la construcción de normas y pautas de convivencia escolar similares de parte de todos los profesores o equipos de aula al interior de las salas de clases. Esto permite mejorar los vínculos, porque las y los estudiantes saben que hay una sola forma de reaccionar ante eventos adversos.

En la siguiente infografía encontrarás algunas de las principales ideas y acciones que puedes implementar en tu escuela para favorecer la colaboración y participación.

SALUD LABORAL, COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN



SALUD LABORAL

Es la posibilidad de hacer bien el propio trabajo, es decir, es más que desarrollarlo de forma técnicamente adecuada, también **implica responsabilizarse por los propios actos, sentirse útil y crear relaciones saludables** en el espacio laboral.



SALUD MENTAL LABORAL

Es un estado de bienestar que permite a las **personas hacer frente a los momentos de estrés**, desarrollar sus habilidades, aprender y trabajar adecuadamente, así como contribuir a la mejora de su comunidad. (OMS, 2022)



No olvidar...

Los equipos directivos deben ser los principales **promotores de salud laboral**, generar condiciones para dialogar y mediar para la resolución de conflictos, interviniendo en malentendidos, rumores, agresiones o situaciones de acoso o violencia. **Además, motivar la participación de sus trabajadores en el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo.**

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA COLABORACIÓN PARA LA SALUD LABORAL?

Porque...

- 1** Facilita la construcción de una tarea compleja.
- 2** Genera identidad colectiva y profesional.
- 3** Permite que convivan la novedad y la tradición.
- 4** Hace posible la innovación con sentido para la comunidad, pues el foco está en el qué, para qué y cómo.



CINCO DESAFÍOS QUE PERMITEN ESTIMULAR LA COLABORACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO



1/ Incentiva que las y los docentes y asistentes de la educación participen en las decisiones sobre cómo hacer mejor su trabajo.



2/ Crea un clima de trabajo en equipo que no esté centrado en la competencia sino en la colaboración.
Los espacios de escucha y de confianza son centrales para abordar las tareas y conflictos de forma nutritiva.



3/ Construye perfiles de cargo para docentes y asistentes de la educación donde tengan claridad sobre sus responsabilidades, roles y tareas.



4/ Estimula la planificación colaborativa y colectiva, porque permite disminuir la intensidad del trabajo e incrementa la calidad. Considera más horas para el trabajo en equipo y flexibiliza en la planificación y ejecución de áreas como la organización de los objetivos, el currículum y las evaluaciones.



5/ Propón el trabajo cooperativo para la construcción de normas y pautas de convivencia educativa que tiendan a ser similares entre todos los profesores y asistentes de la educación. Entre más personas participen, mayor será el consenso, generando un beneficio para el vínculo con los estudiantes.

#SeamosComunidad

Plan de Reactivación Educativa de Mineduc



[portal.educarchile](https://portal.educarchile.cl)
www.educarchile.cl

[educarchile](#)
[educarchile](#)

FCH
FUNDACIÓN CHILE



Gobierno de Chile

¿Cómo incide el reconocimiento del trabajo en la autoestima laboral de quienes se desempeñan en educación?

De manera formal, el reconocimiento está mediado por las evaluaciones de desempeño que las y los trabajadores reciben por parte de sus equipos directivos y que deben estar formalizadas y acorde a las funciones definidas, resguardando además que estas sean realizables en los tiempos reales planteados.

Lo anterior ha sido un problema en el ámbito educativo, porque las tareas no siempre están bien dimensionadas, por lo que educadoras/es, docentes y asistentes de la educación no siempre alcanzan a realizar sus funciones en los tiempos definidos para ello, debiendo completar sus tareas en el hogar, lo que aumenta su sensación de sobrecarga, de invisibilización de dicho esfuerzo y escaso reconocimiento.

Por otro lado, el reconocimiento de los y las estudiantes y/o sus familias hacia educadores, docentes y asistentes de la educación juega un papel importante en la autoestima profesional docente, reflejándoles gratitud y valoración por la labor desarrollada, que en muchos casos excede lo propiamente educativo.

Sumado a lo anterior, aun cuando las y los docentes de educación media tienen menos espacios de vinculación con las familias, Zamora et al. (2016) muestra que los adolescentes en Chile tienen profundo agradecimiento por aquellas y aquellos profesores que tienen un ejercicio de la autoridad ecuánime, que ponen normas y las hacen cumplir, y que los desafían a nuevas experiencias educativas porque tienen manejo de la materia y de los contenidos.

5. Apoyar a las personas que tienen problemas asociados al desgaste emocional

Los problemas de salud laboral de los establecimientos son múltiples y variados. Además de la vivencia personal que traen aparejados, estos conllevan serias consecuencias en la construcción del vínculo profesor-estudiante y en la motivación frente a la docencia (Guerrero, 2022).

En este último capítulo nos focalizamos en el síntoma del desgaste emocional presente en la depresión, el *burnout* y el estrés crónico.

¿Qué características tiene el desgaste emocional en docentes?

El **desgaste emocional** en educación refiere a la dificultad para sobrellevar la demanda afectiva de los múltiples vínculos presentes en las comunidades educativas. De manera observable, se trata de disminución de la motivación para hacer su trabajo, desafección frente a las necesidades emocionales de los y las estudiantes y labilidad emocional (reacciones emocionales descontroladas, exageradas o inapropiadas) frente a cambios o incertidumbre de las tareas.

El o la trabajadora siente desagrado, pánico o temor de asistir al trabajo, así como sensaciones corporales como náuseas, sudoración o taquicardia cuando tiene que relacionarse con sus pares, jefaturas o estudiantes. Presenta desmotivación frente al trabajo, cansancio constante, insomnio y problemas para comprender las instrucciones. Es decir, le cuesta mucho participar de la vida de su comunidad educativa.

Gunn y McRae (2021), luego de una revisión sistemática de literatura científica, señalan que la principal causa de este desgaste emocional es la **asignación de una carga de trabajo mayor a la que pueden realizar**. Esto se debe en parte al sistema de alta rendición de cuentas, como el que tiene nuestro país, que en las últimas décadas ha puesto énfasis en los resultados, con poca atención al contexto. Esta misma lógica tiende a disminuir el “gasto” al mismo tiempo que maximiza la “producción”, poniendo presión a las y los trabajadores. Gallant y Riley (2017) afirman que esto tiene efectos en las relaciones humanas, en especial en las relaciones de competencia entre pares y en la relación clientelar de parte de las familias hacia la escuela. Sumado a lo anterior, en ocasiones los y las educadores, docentes y asistentes de la educación requieren apoyo y acompañamiento para llevar a cabo las tareas encomendadas: capacitación, inducción profesional y respaldo ante las decisiones; pero, al no obtenerlo, se exagera la sensación de que las labores les exceden.

Por último, hay factores personales que se relacionan con las habilidades para comprender y afrontar el estrés y desafíos psicológicos, como un autoconcepto adaptable, habilidades de resolución de problemas, estrategias de comunicación y vinculación, y habilidades de gestión emocional.

¿Qué consecuencias tiene el desgaste emocional en los equipos pedagógicos?

Los costos del desgaste emocional han sido bastante documentados por una serie de investigaciones. El efecto más importante es el estrés crónico (Lubbadeh, 2020), pero además podemos encontrar dolores corporales (Grossi et al., 2009), fatiga prolongada (Leiter et al., 2009), diabetes tipo 2 (Melamed et al., 2006) y enfermedad cardíaca (Toker et al., 2012). En la dimensión psicológica, podemos mencionar la depresión y trastornos ansiosos del comportamiento (Peterson, 2008) e insomnio (Lubbadeh, 2020).

Por otra parte, a nivel organizacional, el desgaste emocional provoca conflictos relacionales (Fogarty et al., 2000), bajo rendimiento (Wright y Bonett, 1997) y tiene incidencia en los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes, ya sea por la falta de energía del docente, lo que influye en sus prácticas educativas, o por la pérdida de continuidad del proceso educativo provocado por la ausencia y rotación de profesores.

Finalmente, a nivel económico, las y los docentes que presentan desgaste emocional y *burnout* se enferman más, por lo que tienen mayores tasas de ausentismo laboral, no solo por razones de salud mental (Sorensen y Ladd, 2020).

¿Qué dice la investigación educativa sobre las estrategias de apoyo a los y las docentes?

Las investigaciones nacionales e internacionales muestran que lo principal para apoyar a los docentes es la transformación de las condiciones de trabajo. Los estudios también señalan que pocas instituciones deciden hacer ese tipo de cambios porque parecen más caros y engorrosos (Lubbadeh, 2020).

Sin embargo, la efectividad que tiene la transformación del trabajo a partir de **mecanismos de colaboración entre sus miembros y de transformación de las prioridades** de los establecimientos educativos, disminuyendo la cantidad de tareas y horas de trabajo (Lizana y Vega, 2021) es de alto impacto en la disminución del desgaste (Tsang et al., 2021; Nápoles, 2021; Billingsley y Bettini, 2019).

La investigación nacional e internacional también muestra que es posible realizar actividades individuales complementarias a las organizacionales (Tsang et al., 2021). Se propone el uso de estrategias de conocimiento de las emociones (Philipp y Schupbacj, 2010; Lee y Madera, 2019; Tsang et al., 2021) y el desarrollo de competencias emocionales (Kim, Jörg y Klassen, 2019). Por otro lado, se sugieren programas de manejo de estrés (Jeung, Kim y Chang, 2018) y afrontamiento de conflictos de la profesión (Lizana y Vega, 2021).

¿Qué hacer para acompañar a las y los trabajadores que están sufriendo desgaste emocional?

La “**clínica del trabajo**” es un enfoque para pensar la salud laboral en el trabajo (Zabala, Guerrero y Besoain, 2017) y tiene las siguientes **premisas** que son particularmente relevantes para el mundo educativo:

1

EN EL TRABAJO EXISTEN CONFLICTOS QUE SON PARTE DE LA VIDA COTIDIANA, SIENDO NECESARIO APRENDER A VIVIR CON ELLOS PORQUE ES AHÍ DONDE LAS PERSONAS PUEDEN ENCONTRARSE CON LA CREATIVIDAD.

Esto es contrario a la visión tradicional de algunas instituciones educativas donde el conflicto es visto como “malo” y un impedimento para ser “efectivos”. Sin embargo, los conflictos están presentes en las instituciones educativas y siempre hemos sabido lidiar con ellos. Hacer evidente esta situación alivia a las comunidades educativas.

2

EL TRABAJO ES UN LUGAR DONDE LAS PERSONAS SE ENCUENTRAN CON EL SUFRIMIENTO, PERO TAMBIÉN CON EL PLACER, CON LA SATISFACCIÓN DE HACER ALGO POR SU SOCIEDAD.

La mayoría de las y los educadores están en sus comunidades educativas por una vocación y por la necesidad de aportar a un mundo mejor. Esta visión promueve la confianza en los y las trabajadoras, porque cuando enferman están en una situación límite en que pueden olvidar este compromiso por las mismas características de la sintomatología.

3

EN EL TRABAJO SIEMPRE SE ESTÁ EN RELACIÓN CON OTROS, DONDE EL RESULTADO DE LA TAREA DEPENDE DE LA INTERACCIÓN CON LOS DEMÁS.

Todos los días se aprende a ser profesional en la medida que se comparte con otros. En educación, la formación inicial no siempre es suficiente, por lo tanto, la cooperación y el reconocimiento entre pares permite construir mejores profesionales. Por lo mismo, la reorganización del trabajo no debe ser creada solo por los equipos directivos, sino que en concordancia con las personas que realizan la tarea.

A continuación, revisaremos tres acciones de apoyo que permiten ayudar concretamente a las personas que están con licencias médicas por estrés laboral de más de tres meses: **1) acompañamiento individual, 2) acompañamiento post licencia médica, y 3) acompañamiento de la comunidad:**

1. Acompañamiento individual en la escuela

ACOMPANIAMIENTO INDIVIDUAL EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA

La intervención en ambientes laborales debe ser breve porque no es una psicoterapia, es una relación que permite comprender qué tipo de apoyos se necesita para que el desgaste sea menor y pueda tomar las medidas necesarias. Si bien se trata de una atención individual, está pensada para ayudar a la institución a acoger mejor a quien está vulnerable. Lo ideal es que pueda contratar personal externo para ayudar en la contención de sus trabajadores; sin embargo, también las duplas psicosociales (trabajadores/as sociales y psicólogos/as) o las y los encargados de convivencia podrían tener horas asignadas a esta tarea.

Entendiendo que la mirada no se encuentra en la productividad de la tarea, sino en cómo enfrentar un trabajo complejo, las acciones deben estar focalizadas en comprender los siguientes aspectos:

- La diferencia que existe entre el trabajo que le piden a el o la trabajadora y el que puede realmente hacer. Explorar en las necesidades de transformación de su puesto de trabajo y sus propias necesidades de formación.
- Los sentimientos que tiene cuando no puede hacer bien su trabajo. Indagar en los sentimientos de impotencia o culpa que tiene por la falta de efectividad.
- Los apoyos que necesita para poder abordar sus problemáticas personales. Indagar en las redes que tiene de salud (públicas y privadas) y la asistencia que las mutuales pueden darle (en caso de contar con ese recurso).

2. Acompañamiento post licencia médica

ACOMPANIAMIENTO POST LICENCIA MÉDICA

Uno de los problemas que se han identificado entre los trabajadores que tienen desgaste emocional es que entregan licencias médicas a repetición. Para que un trabajador pueda regresar en buena forma luego de su receso sanitario, es necesario que pueda **acordar con su empleador/a la manera como puede reintegrarse**. Desde la perspectiva de la clínica del trabajo, el encargado de personal de la comunidad educativa pudiera realizar algunas acciones claves que hacen sentir valorado al trabajador que vuelve. Estas acciones tienen que ser una práctica con todas y todos los trabajadores que tienen una licencia, independiente del carácter de la misma, de manera de no pensar en favoritismos que poco ayudan a la sensación de justicia.

A continuación, proponemos las siguientes acciones específicas para realizar este acompañamiento:

- **Entrevista del primer día:** El día que la persona regresa al trabajo, se sugiere sostener una reunión inicial con el o la profesional asignada a esta tarea, quien debe explorar sobre eventuales problemas que está teniendo con su trabajo específico y las acciones de cuidado que deben tener para que su aproximación sea lo menos brusca posible.
- **Programa de inserción al trabajo:** Se sugiere construir un programa de aproximación a la tarea que contemple al menos una semana de trabajo en que la persona pueda avanzar paulatinamente, en especial a aquellos aspectos más complejos. Aquí los y las compañeros de labor deben tener una mirada de cuidado del otro y ser colaboradores, teniendo claro que todos pueden enfermar algunas veces.

3. Acompañamiento de la comunidad

ACOMPANIAMIENTO DE LA COMUNIDAD

Uno de los problemas graves que tiene el ausentismo laboral es la sobrecarga las comunidades educativas. La principal acción es poner dentro de la dotación a educadoras/es, profesores y asistentes de la educación “volantes” que ayudan a cubrir las licencias. Sin embargo, el cálculo de estas horas profesionales es normalmente incierto y los recursos suelen ser insuficientes; por eso es necesario realizar algunas acciones con la comunidad educativa para que todos y todas puedan ayudar al trabajo.

Otras estrategias que pueden ser implementadas son:

- **Sensibilización del alumnado y sus familias sobre la salud laboral.** Los y las estudiantes tienen sentimientos encontrados con la ausencia de docentes. Por una parte, pareciera que tienen tiempo libre, y por otra, que no reciben la ayuda necesaria para lograr los aprendizajes. Conversar con el alumnado y con sus familias sobre esta situación, es muy importante. Se necesita la colaboración de todos y todas para construir salud laboral, una disposición al aprendizaje autónomo y el resguardo de formas de convivencia escolar en la ausencia de los y las docentes. Realizar jornadas sobre este tema y construir con los y las estudiantes las medidas para ayudarse mutuamente es una excelente apuesta. Esto se realiza a inicio de año y se repite varias veces en función de la cantidad de profesionales ausentes.
- **Construcción de estrategias de aprendizaje autónomas.** Los y las trabajadoras que continúan con sus labores pueden construir experiencias de nuclearización curricular (Caro, 2022), integrando asignaturas y realizando proyectos que pueden ser supervisados por más de un profesor. De esta manera, los y las estudiantes pueden continuar sus tareas sin una supervisión intensiva, sobre todo en aquellos niveles en tienen mayor autonomía. En los equipos que planifican estas actividades pueden estar presentes educadoras/es, profesores/as, asistentes de la educación o miembros del equipo directivo, de manera que

varias personas conozcan las tareas de los cursos y poder ayudar en su implementación en los espacios educativos. Estas actividades transforman el ritmo de trabajo docente, siendo altamente protectoras, porque permiten que las actividades no sean monótonas, ni tan exigentes cognitivamente y emocionalmente. Estas experiencias necesitan espacios de coordinación y planificación inicial, pero luego pueden desarrollarse de modo más fluido. Los beneficios se observan también en las y los asistentes de la educación, que pueden tener un rol educativo y no solo de cuidado de la disciplina. Todas estas estrategias pueden ser respaldadas y monitoreadas por medio de las plataformas educativas que cada establecimiento tenga, de manera que todos y todas tengan acceso a la información y el material.

- **Construcción de estrategias de trabajo entre pares.** Una experiencia interesante para fortalecer la autonomía de los estudiantes es el aprendizaje entre pares. Podemos encontrar las siguientes estrategias que permiten un trabajo autónomo de los y las estudiantes y un rol de monitoreo y supervisión de adultos de la comunidad educativa. Al igual que las actividades anteriores, estas tienen un alto impacto en la transformación del tipo de monitoreo del adulto. Entre las distintas posibilidades, les sugerimos tres:

- 1 **Aprendizaje intergeneracional (Shenderovich, 2015).** En esta experiencia los estudiantes más grandes de las escuelas y liceos realizan tutorías y ayudan a sus pares de cursos más pequeños. Esto reporta un aprendizaje para las dos generaciones y una mejora en la convivencia educativa, para lo que se requiere un buen encuadre inicial del rol que cumplirán las y los estudiantes y las acciones a desarrollar.
- 2 **Tutorías de estudiantes pares (Chau Leung, 2019).** Esta estrategia contempla la retroalimentación constante entre estudiantes del mismo curso, donde van turnando el rol del que debe evaluar el trabajo de sus compañeros.
- 3 **Trabajos cooperativos con asignación de roles (Chen, 2021).** En esta actividad se propone un desafío para el grupo (proyectos menores, como decorar la sala, o proyectos mayores, como realizar un huerto en la escuela). Cada estudiante del grupo tiene un rol que debe guardar durante algunas semanas, ayudando a que el grupo pueda finalizar la tarea.

6. Estrategias para mitigar los riesgos psicosociales: talleres en las comunidades educativas

Las actividades que presentamos en este Manual son parte de una serie de aprendizajes sobre clínicas del trabajo que han sido realizadas en formato de talleres en escuelas, liceos y jardines infantiles. Estas tienen una función de prevención secundaria, es decir, buscan reflexionar en conjunto sobre las problemáticas de la institución y pensar estrategias colaborativas para mitigar los riesgos psicosociales.

Los equipos directivos no siempre han sido formados en animar y diseñar este tipo de estrategias y a veces existen inseguridades en torno a la conducción de dinámicas de grupo. A continuación, entregamos algunos consejos para planificar un taller con sus trabajadores:

- 1 **Crear un equipo interdisciplinario** (psicólogos/as, trabajadores/as sociales, orientadores/as, profesores/as, asistentes de la educación con labores de cuidado, etc.) que se constituya como un colectivo de organización de las actividades.
- 2 **Asignar entre dos y cuatro reuniones** de una hora para planificar el taller con el equipo interdisciplinario. La metodología de taller necesita de una reflexión de las estrategias más pertinentes, la organización del material necesario, etc.

En nuestra experiencia hemos escuchado una serie de temores cuando se realizan los talleres. Para eso, les damos las siguientes ideas.

- 1 **“Esto no sirve en mi institución”.**
Todos los contextos son diferentes y las comunidades educativas tienen sus propios ritmos y formas de trabajo. Cada director o directora conoce su contexto y sabe qué actividades son más adecuadas para su realidad. Se recomienda preguntar a la comunidad educativa sobre las actividades que a ellos les hace más sentido realizar. El equipo puede lanzar una encuesta on-line para saber las opiniones de los y las trabajadoras, reunirse con informantes claves, hacer grupos de discusión, etc.

2 “Esto se me puede escapar de las manos”.

Las comunidades educativas se autorregulan, siendo muy difícil que no se puedan controlar las emociones. Para que todos sean responsables de la gestión emocional del taller es importante construir un contrato de grupo al comenzar las estrategias donde se proponga la escucha activa y sobre todo, no exponerse más allá de lo que consideran adecuado al contexto y la situación.

3 En mi institución solo hay catarsis”.

Las comunidades educativas necesitan espacios de expresión del malestar. La tarea de los equipos directivos es organizar la queja de las y los trabajadores de manera que puedan informar sobre los problemas de la organización del trabajo. Es importante que los equipos directivos e interdisciplinarios muestren posibles pasos para hacerse cargo del malestar. Explicar que, en la medida de sus posibilidades, realizarán acciones de cambio participativas y que mitigan los riesgos psicosociales.

Para trabajar con los grupos necesitamos que adopten una forma de conducción del taller que se denomina “no directiva”, tomando un rol facilitador (UNICEF, 2003). El o la facilitadora es quien ayuda al grupo a problematizar la realidad, es decir, a hacer un análisis crítico de situaciones de la vida diaria. Ayuda a reconocer problemas, causas y posibles soluciones, profundizando la toma de conciencia de los participantes.

“

Un facilitador o facilitadora debiera promover la relación entre los miembros del grupo como iguales, y a la vez plantearse frente al grupo en una relación horizontal. El facilitador no es el poseedor de toda la verdad, ni tiene la misión de cambiar las ideas del grupo. Más bien tiene la misión de promover el diálogo, la escucha y el aprendizaje colectivo, proceso en el cual él también aprende de los demás

(UNICEF, 2003, p. 16)

”

Las actitudes del estilo no directivo son las siguientes (Unicef, 2003 p. 17):

- 1 Confianza en la capacidad de cada participante para alcanzar éxito en la tarea emprendida.
- 2 Interés activo en su grupo y en las actividades que se realizan, aceptando a cada miembro tal como es.
- 3 Aceptación de sí mismo, lo que le permite cometer errores y poder dudar frente a los demás sin sentirse menos por eso.
- 4 Suspender los juicios de valor sobre los participantes. El facilitador no es un juez que absuelve o condena, más bien ayuda a cada participante a aprender de sus aciertos y errores.

Actividades que permiten diagnosticar, buscar estrategias e involucrar a las comunidades educativas en la creación del bienestar

Las actividades que presentamos en su mayoría incluyen una herramienta artística (fotografía, escena teatral, dibujo, texto escrito, etc.) que permite explorar otros lenguajes para expresar los problemas, saliendo del discurso formal (Guerrero y Gaulejac, 2022). La sociología clínica del trabajo afirma que la idea es mediar las palabras con fotografías, dibujos, estrategias teatrales, que eliciten el pensamiento creativo y el compromiso con el propio trabajo.

Las metodologías artísticas pueden ser excelentes aliadas para analizar las instituciones escolares. **¿Por qué?:**

- 1 Permiten trabajar la idea “falsa verdad” (“cualquier similitud con la realidad es mera coincidencia”). El teatro es el mejor exponente, pero las fotografías, los dibujos también son una representación de la realidad.
- 2 Permiten hablar simbólicamente de lo que nos pasa, poner belleza cuando no hay y fortalecer las buenas experiencias. Por ejemplo, elegir una fotografía expresiva para hablar de algo que es doloroso en la escuela.

- 3 Permiten salir del discurso hablado sobre el trabajo e identificar aspectos novedosos de la práctica.
- 4 Permiten dialogar y focalizar la conversación sobre una de las dimensiones de los riesgos psicosociales.
- 5 Permiten reencontrarnos con la creatividad y el juego.
- 6 Las actividades artísticas tienen un primer momento de animación o descongelamiento que ayudan a que la actividad central se desarrolle de buena manera.

¿Cuándo usarlas?

- 1 Siempre son efectivas, pero hay que elegir aquellas adecuadas a la propia institución. Hay establecimientos educativos que son más intelectuales y preferirán cuadros de grandes pintores antes que dibujar. Algunas comunidades pueden hacer teatro sin problemas porque tienen un buen clima y hay personas siempre disponibles al juego de escenificar.

IMPORTANTE

Los talleres que aquí presentamos no son recreativos o de cuidado de equipos, son talleres de salud laboral.

Esto implica que son espacios de participación de los y las trabajadoras en los que expresan su malestar para reflexionar en conjunto, construir aprendizajes y buscar posibles soluciones que mitiguen los riesgos psicosociales en el trabajo.

Si estas instancias no se usan para transformar la organización del trabajo, será simplemente un taller expresivo y no un taller de salud laboral. En nuestra experiencia, las comunidades educativas se frustran cuando no se toma en cuenta la información recogida y podrían no participar una próxima vez.

Actividades

Actividad 1: ¿Alcanzo a hacer lo que me piden?



PARTICIPANTES

- Trabajadores de la comunidad educativa (profesorado, asistentes de la educación, directivos).



OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

- Caracterizar la brecha entre el trabajo real y el trabajo prescrito de los trabajadores de la educación de su escuela.
- Buscar estrategias colectivas para acortar la brecha entre el trabajo prescrito y el real.



DURACIÓN

- 1 hora y 15 minutos.



RECURSOS

- Presentación en formato digital o fotocopia de los principales conceptos.
- Hoja en blanco y lápiz para cada profesor.
- Papelógrafo y plumones para la síntesis.

PRIMER MOMENTO

“Cartografía de los bolsillos y de mi vestuario”.

Trabajo grupal de animación y construcción de clima de confianza.

Duración: 10 min.

En grupos de a 3 o 4 personas, se les pide a las y los trabajadores que se presenten diciendo su nombre y su rol o cargo en la escuela, haciendo referencia a algo que tengan en los bolsillos o con alguna prenda que tienen puesta. El equipo de gestión se divide en los grupos para escuchar las presentaciones.

Ejemplos:

- “Mi nombre es Juan, asistente de la educación y ando con las llaves de la escuela porque estoy a cargo de abrir las puertas”.
- “Mi nombre es Mariana, soy profesora. Me presento con mis zapatos porque me toca caminar mucho, ya que trabajo en el 4 piso”.

SEGUNDO MOMENTO

Presentación

Presentación teórica que explica los conceptos de salud mental, salud laboral, trabajo real y trabajo prescrito.

Duración: 20 min.

TERCER MOMENTO

Análisis del propio trabajo.

De manera individual, se le entrega a cada trabajador una hoja en blanco y se le pide que la divida en 3 columnas. En la columna de la derecha debe caracterizar cinco acciones que corresponden al trabajo prescrito. En la columna de la izquierda, cinco actividades que realiza como parte de su trabajo real. Por último, en la columna del medio, debe poner todas las cosas que tiene pendientes y que no alcanza a realizar.

Actividad individual.

Duración: 10 min.

CUARTO MOMENTO

Trabajo grupal.

Formar grupos de cuatro o cinco personas que hacen la misma tarea (o tareas similares) en la comunidad educativa, para que compartan el análisis personal realizado.

Duración: 20 min.

Luego, cada grupo debe pensar en dos o tres ideas o estrategias concretas que les ayudarían a disminuir la brecha entre el trabajo real y el trabajo prescrito.

Escriben sus ideas en un papelógrafo y eligen un representante para la actividad plenaria.

QUINTO MOMENTO

Plenario.

Todos los grupos cuelgan sus papelógrafos en la sala. Si son muchos grupos y no hay tiempo, se pueden sortear tres o cuatro representantes.

Duración: 10 min.

El equipo de gestión está tomando notas para poder realizar la mayor cantidad de transformaciones en la forma como se organiza el trabajo en la comunidad educativa.

Salud Mental

Es un derecho humano y corresponde a un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar sus habilidades, aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad. Además, es parte fundamental de la salud y el bienestar que sustenta las capacidades individuales y colectivas para tomar decisiones, establecer relaciones y desenvolverse en el mundo (OMS, 2022).

Salud Laboral

Posibilidad de realizar bien el propio trabajo, lo que implica responsabilizarse por sus propios actos, sentirse útil y crear relaciones humanas saludables.

Trabajo Prescrito

Corresponde a las funciones y tareas que se encuentran definidas en el contrato de trabajo y por el cual se evalúa el desempeño formal.

Trabajo Real

Trabajo que excede al trabajo prescrito y corresponde a todas las tareas y funciones que exceden a lo pactado. Si la brecha entre el trabajo real y prescrito es muy grande se genera sufrimiento laboral en sus múltiples formas.

Actividad 2: Dibujando mi rol en mi escuela, liceo o jardín



PARTICIPANTES

- Trabajadores de la comunidad educativa (profesorado, asistentes de la educación, directivos).



OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

- Caracterizar el rol en la organización con el fin de diagnosticar la claridad de la tarea de los trabajadores.



DURACIÓN

- 1 hora 20 minutos.



RECURSOS

- Presentación en formato digital de los principales conceptos.
- Hoja en blanco y lápiz para cada profesor
- Papelógrafo para la síntesis

PRIMER MOMENTO

Duración: 10 min.

Dividir al grupo de trabajadores en 3 o 4 grupos. Cada persona recibe una hoja en blanco. Debe escribir un aviso clasificado como los del diario, ofreciéndose según sus mejores cualidades. El equipo de gestión se divide en los grupos para participar de esta actividad.

Se ponen los avisos en la pared para que los participantes los pueden leer.

Al final, se puede hacer una ronda de conversación en que cada uno cuente qué aviso le llamó la atención y puede hacer alguna pregunta al que lo escribió.

SEGUNDO MOMENTO

Presentación

Presentación teórica sobre los riesgos psicosociales, salud laboral y la importancia de la claridad del rol.

Duración: 20 min.

TERCER MOMENTO

Análisis del propio trabajo:

Se le pide a los y las trabajadoras que dibujen en una hoja su rol en la comunidad educativa.

Actividad individual y en parejas.

Luego deben observarlo y analizar qué aspectos le llaman la atención. Para finalizar eligen un compañero o compañera para analizar el dibujo ¿Qué de lo que aparece en el dibujo está en mi contrato? ¿Qué aspectos no están dentro de mis obligaciones, pero si no los hago, no puedo hacer bien mi trabajo?

Duración: 15 min.

CUARTO MOMENTO

Trabajo grupal.

Se juntan dos parejas (formando un grupo de 4), comparten algunos aspectos de lo conversado.

Duración: 20 min.

Escriben tres ideas en un papelógrafo.

¿Qué nos sorprende? ¿Qué nos preocupa? ¿Qué podemos hacer? Eligen un representante para la actividad plenaria.

QUINTO MOMENTO

Plenario.

Todos los grupos cuelgan sus papelógrafos en la pared. Si son muchos grupos y no hay tiempo, sortear tres o cuatro representantes. El equipo de gestión está tomando notas para poder realizar la mayor cantidad de transformaciones en la forma como se organiza el trabajo.

Duración: 20 min.

ANEXO

Riesgos Psicosociales

Situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea y que tienen la capacidad de afectar en forma negativa el bienestar y la salud de las y los trabajadores y sus condiciones de trabajo.

Salud Laboral

Posibilidad de realizar bien el propio trabajo, lo que implica responsabilizarse por sus propios actos, sentirse útil y crear relaciones humanas saludables.

Trabajo Prescrito

Corresponde a las funciones y tareas que se encuentran definidas en el contrato de trabajo y por el cual se evalúa el desempeño formal.

Actividad 3: Organidrama



PARTICIPANTES

- Trabajadores de la comunidad educativa (profesorado, asistentes de la educación, directivos).



OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

- Comprender y analizar los conflictos en las organizaciones en torno a una dimensión de los riesgos psicosociales. Se sugiere trabajar la dimensión emocional.



DURACIÓN

- 1 hora 20 minutos.



RECURSOS

- Presentación en formato digital o fotocopia de los principales conceptos.
- Papelógrafo para la síntesis

PRIMER MOMENTO

Duración: 10 min.

Riesgos psicosociales y dimensión emocional.

SEGUNDO MOMENTO

Presentación:
"Caldeamiento para el teatro".

Duración: 20 min.

El o la facilitadora le pide a las personas que caminen por toda la sala tomando conciencia de su cuerpo y moviéndolo en función de las indicaciones. Se nombran primero los pies, las rodillas, las caderas, los hombros y la cabeza.

Luego les pide que se encuentren con algún compañero y lo salude: "salude con la mano", "salude con la cabeza", "salude con la rodilla", etc.

Como última tarea, les pide que se junten en grupos de 5 personas que luego quedan formados para la siguiente actividad.

TERCER MOMENTO

Trabajo grupal. Análisis del propio trabajo.

Duración: 10 min.

Al interior de los grupos formados en la actividad anterior, se pide que cada persona señale un conflicto recurrente de la comunidad educativa (no sirve uno ocasional) relacionado con la dimensión emocional. Se les da la tarea de representar teatralmente uno de los conflictos.

- Nadie debe representar su propio rol en la comunidad educativa, facilitando el ponerse “en los zapatos” del otro.

CUARTO MOMENTO

Trabajo grupal.

Duración: 20 min.

Se les pide a los grupos que pongan en escena su representación. El facilitador divide a las y los observadores (el público) en cuatro grupos:

- **Grupo 1:** pone nombre a la escena
- **Grupo 2:** identifica detonantes personales del conflicto representado (tales como actitudes, creencias, acciones u omisiones).
- **Grupo 3:** revisa las causas de la propia institución (como la organización del trabajo, la distribución del personal, la comunicación, los espacios, etc.).
- **Grupo 4:** identifica las aristas del conflicto relacionadas con la política pública en educación.

El o la facilitadora anota en la pizarra lo comentado.

QUINTO MOMENTO

Plenario.

Duración: 10 min.

Cierre de la actividad.

Dialogar:

- ¿Qué ideas nos quedan del teatro foro?
 - ¿Cómo podemos, a futuro, abordar de mejor manera estos conflictos?
-

Riesgos Psicosociales

Situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea y que tienen la capacidad de afectar en forma negativa el bienestar y la salud de las y los trabajadores y sus condiciones de trabajo.

Actividad 4: El estudiante real: ¿qué nos demanda?



PARTICIPANTES

- Trabajadores/as de la comunidad educativa (profesorado, asistentes de la educación, directivos).



OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

- Comprender y analizar las relaciones con los niños, niñas y adolescentes.



DURACIÓN

- 1 hora 10 minutos.



RECURSOS

- Presentación en formato digital o fotocopia de los principales conceptos.
- Hoja en blanco, lápices de colores para cada profesor.
- Papelógrafo para la síntesis.
- Una foto escolar personal que debe traer cada participante (solicitar con anterioridad).

PRIMER MOMENTO

“Animación y construcción de clima de confianza.”

Duración: 10 min.

En grupos de a 5, se les pide a los y las trabajadoras que muestren la foto de la infancia que trajeron y que expliquen por qué les parece llamativa.

Si alguien no trajo la foto, le pueden pedir que relate alguna foto que recuerda que le gustaba o no les gustaba.

El equipo de gestión se divide en los grupos para escuchar las presentaciones.

SEGUNDO MOMENTO

Presentación

Duración: 20 minutos

Presentar en diapositivas la importancia del vínculo con los estudiantes.

TERCER MOMENTO

Análisis del propio trabajo. Actividad individual y en duplas.

Duración: 10 min.

Se le entrega a cada trabajador una hoja en blanco, y se le pide que dibuje o escriba las características de:

- El o la estudiante ideal
- La estudiante que yo fui
- El o la estudiante real

Elige un compañero o compañera para analizar en conjunto sus dibujos, a partir de preguntas como: ¿Cómo fue tu infancia en la escuela? ¿A quién te pareces más, al estudiante ideal o al estudiante real? ¿Cómo piensas que te veían tus profesores/as?

CUARTO MOMENTO

Trabajo grupal.

Duración: 20 min.

Se juntan dos duplas (formando un grupo de 4), y comparten algunos aspectos de lo conversado.

Escriben tres ideas en un papelógrafo, respondiendo a las preguntas: ¿Qué nos sorprende? ¿Qué nos preocupa? ¿qué podemos hacer? Eligen un representante para la actividad plenaria.

QUINTO MOMENTO

Quinto momento: Plenaria

Duración: 10 min.

Todos los grupos exponen sus ideas. Si son muchos grupos y no hay tiempo, sortear tres o cuatro representantes. El equipo de gestión está tomando notas para poder realizar la mayor cantidad de transformaciones en la forma como se organiza el trabajo.

Actividad 5: Foto lenguaje



PARTICIPANTES

- Trabajadores de la comunidad educativa (profesorado, asistentes de la educación, directivos).



OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

- Comprender la percepción del liderazgo en la comunidad educativa.



DURACIÓN

- 1 hora y 15 minutos.



RECURSOS

- Presentación en formato digital o fotocopia de los principales conceptos.
- Hoja en blanco y lápiz para cada profesor
- Set de fotos.
- Papelógrafo para la síntesis

PRIMER MOMENTO

Animación y construcción de clima de confianza.

Duración: 15 min.

En grupos de 4 o 5 personas, conversan sobre sus gustos artísticos o musicales.

Cada una de las personas selecciona un artista, canción o una obra que sería buena para la organización del trabajo.

Ej. Yo creo que Luis Fonsi podría venir a la escuela y cantarnos "Despacito", porque vamos muy apurados.

El equipo de gestión se divide en los grupos para escuchar las presentaciones.

SEGUNDO MOMENTO

Presentación

Duración: 20 min.

Presentar en diapositivas la importancia del liderazgo en la institución (puede elegir cualquier otra dimensión de los Riesgos Psicosociales).

TERCER MOMENTO

Trabajo grupal Análisis del propio trabajo.

Seleccione un set de fotos de uso gratuito o bien busque imágenes de obras de grandes artistas que a usted le gusten. Imprima en la mejor calidad que pueda.

Duración: 20 min.

Divida a las y los participantes en grupos de 5 personas. Entregue un set de al menos 10 imágenes.

Pida a cada persona que elija una imagen que le parezca que representa cómo está la dimensión de liderazgo en su comunidad educativa.

Cada grupo identifica dos ideas que son más bien diagnósticas y dos ideas que aporten a mejorar esta dimensión.

Escriben sus ideas en un papelógrafo y eligen un representante para la actividad plenaria.

CUARTO MOMENTO

Plenario.

Duración: 20 min.

Todos los grupos exponen sus ideas. Si son muchos grupos y no hay tiempo, sortear tres o cuatro representantes. El equipo de gestión está tomando notas para poder realizar la mayor cantidad de transformaciones en la forma como se organiza el trabajo.

ANEXO

Liderazgo distribuido

El liderazgo distribuido es concebido como una apuesta para lograr una gestión escolar de calidad y tiene como principio básico que el liderazgo sea compartido entre toda la comunidad educativa.

Actividad 6: Fotografías del puesto de trabajo



PARTICIPANTES

- Trabajadores/as de la comunidad educativa (profesorado, asistentes de la educación, directivos).



OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

- Analizar la colaboración en la organización .



DURACIÓN

- 1 hora y 10 minutos.



RECURSOS

- Presentación en formato digital o fotocopia de los principales conceptos.
- Celular con cámara.
- Traer cámaras por si hay alguien que no tiene celular.
- Papelógrafo para la síntesis.

PRIMER MOMENTO

“Animación y construcción de clima de confianza”.

Duración: 10 min.

Todas las personas están sentadas en círculos y el o la facilitadora está de pie. Da la siguiente orden: “Traigo una carta para todos los que tienen bigotes”; todos los que tengan bigote deben cambiar de sitio. El facilitador toma el sitio de alguno de los participantes, dejando a alguien sin lugar que, quien pasa al centro y hace lo mismo, inventando una otra frase, por ejemplo: “traigo una carta para todos quienes usan zapatos negros”, etc.

El equipo de gestión se divide en los grupos para escuchar las presentaciones.

SEGUNDO MOMENTO

Presentación

Presentación sobre la importancia de la colaboración.

Duración: 20 min.

TERCER MOMENTO

Análisis del propio trabajo. **Actividad individual.**

Cada persona va a sacar una foto de su puesto de trabajo y del puesto de las personas con las que trabaja normalmente.

Duración: 20 min.

CUARTO MOMENTO

Plenario.

Duración: 20 min.

Dividir en grupos de cuatro o cinco personas que hacen la misma tarea (o tareas similares) en la comunidad educativa, para que, en un primer momento, compartan las fotos tomadas.

En un segundo tiempo, deben hacer un esquema de las personas que trabajan juntas.

Por último, deben pensar en dos o tres ideas o estrategias concretas que les permitirían mejorar o profundizar el trabajo colaborativo. Escriben sus ideas en un papelógrafo y eligen un representante para la actividad plenaria.

QUINTO MOMENTO

Plenaria

Duración: 10 mn.

Todos los grupos exponen sus ideas. Si son muchos grupos y no hay tiempo, sortear tres o cuatro representantes. El equipo de gestión está tomando notas para poder realizar la mayor cantidad de transformaciones en la forma como se organiza el trabajo.

ANEXO

Práctica de trabajo colaborativo y salud laboral

El trabajo colaborativo permite no solo compartir metodologías y experiencias pedagógicas, sino también organizar mejor el trabajo, bajar la intensidad de la tarea y mejorar la salud laboral. Estas prácticas aumentan la efectividad, y, por lo tanto, la sensación de autoeficacia y mejora la autoestima.

Recursos adicionales para las actividades

- Carmen Candelo R. Gracia Ana Ortiz R. Barbara Unger (2003) Hacer Talleres: Guía
https://awsassets.panda.org/downloads/hacer_talleres___guia_para_capacitadores_wwf.pdf
- Vargas y Bustillos (1990). Técnicas de educación popular
<https://docenteslibresmdq.files.wordpress.com/2014/04/cide-tecnicas-participativas-para-la-educacion-popular-ilustradas.pdf>
- Talleres para trabajar con Familias ¿Te suena familiar?
<https://www.unicef.cl/centrodoc/tesuenafamiliar/>

7. Bibliografía

- Acuña, S. y Bruschi M. (2014) Relación entre síndrome de burnout, bienestar psicológico y estrategias de afrontamiento. Tesis para optar al grado de magister en psicología. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina
<http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/47>
- Candelo, C., Ortiz, A., Unger, B. (2003) Hacer Talleres: Guía
https://awsassets.panda.org/downloads/hacer_talleres___guia_para_capacitadores_wwf.pdf
- Caro, M. (2022) Nuclearización curricular. La propuesta del Colegio de profesoras y profesores de Chile. Docencia n. 46.
- Carpenter- Roy, M., M. (2002). Nouvelles Organisations du Travail: Paradoxes et Souffrances. En: Psychodynamique du Travail Revue de Psychosociologie N° 5. Paris: ESKA.
- Cau-Bareille, D., Lhuillier, D., y Viviers, S. (2021). Travail de santé et normativité. Communitas.
- Chau Leung,. K. (2019) An updated meta- analysis on the effect of peer tutoring on tutors' achievement. School Psychology International 2019, Vol. 40(2) 200–214
- Chen, R. 2021 A Review of Cooperative Learning in EFL Classroom. ASIAN PENDIDIKAN VOL. 1 NO. 1 (2021) P.1–9
- CPEIP (2022) comunidades de aprendizaje.
<https://www.cpeip.cl/tag/comunidades-de-aprendizaje/>
Dejours, C. (2009). Trabajo vivo. Tomo II : Trabajo y emancipación. Buenos Aires : Editorial Topía. Fasso, W., Knight, B. y Purnell, K. (2016). Distributed leadership of school curriculum change: an integrative approach. School Leadership y Management, 36(2), 204-220. doi: 10.1080/13632434.2016.
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., y Moore, R. K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. Behavioral Research in accounting, 12, 31-68.

- Gallant, A., y Riley, P. (2017). Early career teacher attrition in Australia: Inconvenient truths about new public management. *Teachers and Teaching*, 23(8), 896-913.
- Gravel, C., Le Bossé, Y., y Fournier, G. (2019). L'écart entre la valorisation de la collaboration entre enseignants et la difficulté de sa mise en oeuvre formelle. *Revue des sciences de l'éducation*, 45(1), 215-240.
- Guerrero et al. (2021). Clínica del trabajo y protocolo de riesgos psicosociales: un análisis de experiencias con profesionales de la educación. En Foladori, H. y Guerrero, P., *Institución y trabajo*. Santiago: LOM.
- Gunn, T. , y McRae, P. (2021). Better understanding the professional and personal factors that influence beginning teacher retention in one Canadian province. *International Journal of Educational Research Open*, 2, 100073
- Herrera Mijangos, S. N., Luna Reyes, D., y Escobar Torres, J. G. (2019). Síndrome adquirido por el trabajo académico en instituciones educativas latinoamericanas. *Archivos Analíticos de Políticas Educativa*, 27(91). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3763> Disponible en: https://www.suseso.cl/605/articles-679828_recurso_1.pdf
- Ketelaar, E., Koopman, M., Den Brok, P., Beijaard, D. y Boshuizen, H. (2013). Teachers' learning experiences in relation to their ownership, sense-making and agency. *Teachers and Teaching*, 20(3), 314-337. doi: 10.1080/13540602.2013.848
- Lam, S., Cheng, R., y Choy, H. (2010). School support and teacher motivation to implement project-based learning. *Learning y Instruction*, 20(6), 487-497.
- Lee, L., y Madera, J. M. (2019). A systematic literature review of emotional labor research from the hospitality and tourism literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Lizana, P. A., Vega-Fernandez, G., Gomez-Bruton, A., Leyton, B., y Lera, L. (2021). Impact of the COVID-19 Pandemic on Teacher Quality of Life: A Longitudinal Study from before and during the Health Crisis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3764.

- Lovo, R. (2021). Síndrome de burnout: Un problema moderno. Revista entorno, Universidad Tecnológica de El Salvador, www.utec.edu.sv, enero 2021, número 70: 110-120
- Lubbadah, t. 2020. Job Burnout: A General Literature Review. International Review of Management and Marketing, 2020, 10(3), 7-15.
- Madigan, D. y Kim, L. (2021). Does Teacher Burnout Affect Students? A Systematic Review of its Association with Academic Achievement and Student-Reported Outcomes. International Journal of Educational Research. 105. 10.1016/j.ijer.2020.101714.
- Meijer, M., Kuijpers, M., Boei, F., Vrieling, F. y Geijse, F. (2016). Professional development of teacher-educators towards transformative learning. Professional Development in Education, 43(5), 819-840. doi: 10.1080/19415257.2016.1254107
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., y Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. Psychological Bulletin, 132(3), 327–353. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.327>
- Ministerio de Educación. (2019) Política Nacional de Convivencia Escolar (PNCE).
- Ministerio de Educación (2019) Política Nacional de Convivencia Escolar. <https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>
- Ministerio de Educación. (2021). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.
- Ministerio de Educación. (2022). Política de Reactivación Educativa Integral “Seamos comunidad”.
- Ministerio de Educación-Ministerio de Salud. (2022). Comprender y cuidar la salud mental en las comunidades educativas. Cartilla 1: Estrategia de salud mental en comunidades educativas. Enfoques y conceptos fundamentales.
- Ministerio de Salud. (2022a). Manual del Método Cuestionario CEAL-SM/SUSESO (Anexo n°4).
- Ministerio de Salud. (2022b). Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo.

- Ministerio de Salud. (2017) Plan Nacional de Salud Mental <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/12/PDF-PLAN-NACIONAL-SALUD-MENTAL-2017-A-2025.-7-dic-2017.pdf>
- OIT y OMS (2022) Mental health at work: policy brief https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_856976.pdf
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals, TALIS, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>
- Organización Mundial de la Salud (2019). Clasificación Internacional de las Enfermedades (CIE-11) <https://icd.who.int/es>
- Peterson, U. (2008). Stress and burnout in healthcare workers. Karolinska Institutet (Sweden).
- Philipp, A., y Schüpbach, H. (2010). Longitudinal effects of emotional labour on emotional exhaustion and dedication of teachers. Journal of occupational health psychology, 15(4), 494.
- Saujat, F. y Félix, C. (2018). Activité enseignante à l'état naissant et développement du pouvoir d'agir : un prototype clinique. Phronesis, 7, 4-14. <https://www.cairn.info/revue--2018-2-page-4.htm>
- Sang, K. K., Teng, Y., Lian, Y., y Wang, L. (2021). School management culture, emotional labor, and teacher burnout in Mainland China. Sustainability, 13(16), 9141.
- Shenderovich, Y. et al. 2016 Cross-age tutoring in kindergarten and elementary school settings: A systematic review and meta-analysis International Journal of Educational Research. Volume 76, 2016, Pages 190-210
- Sorensen, L. C., y Ladd, H. F. (2020). The hidden costs of teacher turnover. Aera Open, 6(1), 2332858420905812.
- SUSESO (2022) Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (2022).
- SUSESO, (2021). Informe Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo 2021.

- Tan, O., Liu, W. y Low, E. (2017). Teacher education future: innovation policy, curriculum and practice. En Tan, O., Liu, W. y Low, E. (Ed.) Teacher Education in the 21st Century: Singapore's Evolution and Innovation.
- Toker, S., y Biron, M. (2012). Job burnout and depression: Unraveling their temporal relationship and considering the role of physical activity. Journal of Applied Psychology, 97(3), 699–710. <https://doi.org/10.1037/a0026914>
- Tralma, D. (2022) La otra cara del regreso a clases: licencias médicas de profesores crecieron hasta un 353% en la Región Metropolitana.
<https://vergara240.udp.cl/licencias-medicas-de-profesores-crecieron-hasta-un-353-en-la-region-metropolitana/>
- UNICEF. Guía para el trabajo con familias : ¿Te suena familiar ?. Disponible en : <https://www.unicef.cl/centrodoc/tesuenafamiliar/>
- Van Eekelen, I.M., Vermunt, J.D. y Boshuizen, H.P.A. (2006). Exploring teachers' will to learn. Teaching and Teacher Education, 22(4), 408-423. doi:10.1016/j.tate.2005.12.001
- Vargas, L., Bustillos, C. (1987). Técnicas de educación popular. CIDE. Disponible en : <https://docenteslibresmdq.files.wordpress.com/2014/04/cide-tecnicas-participativas-para-la-educacion-popular-ilustradas.pdf>
- Wai-Yan Wan, S., Hau-Fai Law, E. y Ki Chan, K. (2017). Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools. School Leadership y Management, 38(1), 102-141. doi: 10.1080/13632434.2017.1371689
- Wright, T. A., y Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(5), 491-499.
- Zabala, Guerrero y Besoain, 2017, Clínicas del trabajo. Nociones y perspectivas. Editorial Alberto Hurtado.
- Zamora, G.; Meza, M.; Cox, P. (2019) Autoridad pedagógica y construcción de ambientes propicios para el aprendizaje. En: De la reforma a la transformación: capacidades, innovaciones y regulación de la educación chilena. Ediciones UC. ISBN 978-956-14-2389-3 (NO Zamora 2016).

