

Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico

Contenido transversal

Habilidades interpersonales

Guía para el participante-Segundo fascículo



Contenido transversal

Habilidades interpersonales

Guía para el participante-Segundo fascículo



Jaime Saavedra Chanduví
Ministro de Educación

Juan Pablo Silva Macher
Viceministro de Gestión Institucional

Javier Palacios Gallegos
Director de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar

Patricia Vargas Vilchez
Directora de la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar

Contenidos

Jessica Lazo Reátegui, Verónica Zeballos Valle, Soledad Alvarez y Giannina Paredes Galleno

Tratamiento pedagógico

Lissy Canal Enríquez, Luis Guerrero Ortiz, Carmen Lauro Guzmán, , Carmen Ravello Bravo y Huber Santisteban Matto

Diseño y diagramación

José Gonzáles de la Lama

Corrección de estilo

Roselyne Rodríguez Mora

Ministerio de Educación del Perú

Calle Del Comercio 193, San Borja
Lima, Perú. Teléfono (511) 615-5800
www.minedu.gob.pe

1.ª edición julio 2016

Impreso en:

Ministerio de Educación.

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este material por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2016-09265 – Impreso en el Perú

Introducción

Estimado director(a):

Seguimos con nuestro proceso de crecimiento y desarrollo personal e interpersonal como directivos, en el marco de las habilidades interpersonales para el desarrollo del liderazgo pedagógico. Ahora, en la presente guía, abordaremos el reconocimiento y manejo de emociones y el agotamiento emocional en el quehacer educativo, para poder reflexionar y tener la posibilidad de saber regularlos en nuestras relaciones con los otros. Asimismo, trataremos el trabajo colaborativo concebido como un espacio de interrelación propositivo o aprendizaje efectivo, y con el compromiso hacia la comunidad a la cual prestamos nuestros servicios. Como directivos, somos los llamados a promoverlo.

Este segundo fascículo está organizado de la siguiente manera:

La primera parte está dedicada al tema del trabajo colaborativo, es decir, a las habilidades y actitudes necesarias que requieres para desarrollarlo. Aquí se tiene en cuenta la experiencia y reflexión, brindándote la oportunidad de abordar el tema desde tu rol como directivo y, a su vez, te invita a buscar y desarrollar propuestas para implementarlo al interior de tu institución educativa.

La segunda parte se divide en dos: primero, nos centramos en dos temas fundamentales: el reconocimiento y autorregulación de emociones, con especial énfasis en cómo afrontarlos dentro de la vida diaria y en tu labor como profesional. A lo largo de esta sección, vas a poder explorar desde tu experiencia, reflexionar y desarrollar habilidades que contribuyan al manejo de las emociones, y que favorecerán tu desempeño personal y profesional. En un segundo momento, abordamos la importancia de la prevención del Síndrome del Agotamiento Profesional en el ámbito escolar. Aquí podrás explorar cómo se da este síndrome e identificar si está presente en tu labor docente; del mismo modo, se presentan estrategias para afrontarlo a nivel personal y colectivo al interior de la escuela, lo que te aportará como directivo y en la necesidad de generar espacios saludables al interior de tu institución educativa.

Cada parte de la guía inicia con una breve presentación o conceptos claves. Al tomar en cuenta las fases metodológicas que orientan el desarrollo de los contenidos tendremos: *Sensibilización y motivación*, que busca que, a través de una actividad, te conectes con situaciones cotidianas que vives como directivo al interior de tu institución educativa y reflexiones desde la experiencia, para ello, encontrarás preguntas orientadoras; *Reflexión y construcción*, que busca abordar los contenidos por medio de un proceso de reflexión de tus experiencias y confrontarlos con los conceptos, para ello, se proponen preguntas de autorreflexión y ejercicios para procesar la información y planificar su aplicación en tu labor cotidiana dentro de la escuela; por último, la fase de *Vinculación y cierre*, donde se presentan actividades integradoras de los contenidos trabajados, con las que se busca lograr una vinculación y una aplicación con tu rol profesional, en el contexto personal y colectivo, y te reta a proponer estrategias que aporten a tu institución educativa. En la parte final, se te plantean tres preguntas a manera de autoevaluación, cuya resolución te permitirá evidenciar tu aprendizaje.

La presente guía es un instrumento que apoyará tu trabajo personal dentro de la formación y el desarrollo de habilidades interpersonales.

¡Bienvenido(a), que disfrutes esta experiencia de aprendizaje!

Fases metodológicas

Las fases metodológicas de la Guía para el participante, del módulo Habilidades interpersonales, están desarrolladas y articuladas en tres etapas metodológicas que ordenan y norman el desarrollo de los contenidos.

Se inicia con una breve presentación, conceptos claves e indicadores. También encontramos, pensamientos o frases motivacionales.

1. Sensibilización y motivación. Busca que, a través de una actividad, te conectes con situaciones cotidianas que vives como directivo y reflexiones desde tu propia experiencia, apoyado en preguntas que te invitan a pensar y analizar situaciones o experiencias propias para profundizar en el tema.

2. Reflexión y construcción. Las experiencias reflexionadas se confrontan con los conceptos. Se desarrollan las ideas centrales sobre cada tema, se proponen preguntas de autorreflexión y construcción de nuevas experiencias.

3. Vinculación y cierre. Presenta ejemplos de estrategias que abordan cada tema desarrollado, con la finalidad de que estos se puedan adaptar a tu contexto y realidad, en lo personal y colectivo.



Competencia y capacidades

Competencia

Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

Capacidades

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión, lo que favorece a la búsqueda de tu crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aportan al fortalecimiento de los vínculos laborales, a la comunicación y a la convivencia armónica en la institución educativa, con liderazgo pedagógico.

Estas capacidades las vamos a ir ejercitando en el desarrollo de este fascículo, a fin de fortalecer tus habilidades y actitudes para el trabajo colaborativo, en el cual es importante que te permitas aprender a manejar tus emociones y prevenir el agotamiento profesional en el ámbito escolar.

Fascículo

2



Índice

Fascículo 2

Primera parte:

| | |
|---|----|
| Habilidades y actitudes para el trabajo colaborativo..... | 10 |
| 1.1. ¿Qué es el trabajo colaborativo?..... | 11 |
| 1.2. Actitudes personales en el trabajo colaborativo..... | 12 |
| 1.3. Habilidades para el trabajo colaborativo..... | 14 |

Segunda parte:

| | |
|---|----|
| Manejo de emociones y prevención del agotamiento profesional en el ámbito escolar..... | 18 |
| 2.1. Reconocimiento y manejo de emociones..... | 19 |
| a. Reconocimiento de las emociones..... | 18 |
| b. Definición de emociones..... | 20 |
| c. Tipos de emociones..... | 20 |
| d. Autorregulación como factor personal para afrontamiento del estrés y la ira..... | 21 |
| e. Relación entre pensamiento, emoción y conducta..... | 22 |
| f. Funcionamiento del cerebro cuando está estresado o con ira..... | 23 |
| 2.2. Prevención del agotamiento profesional en el ámbito escolar..... | 27 |
| a. Síndrome del Agotamiento Profesional en el docente..... | 28 |
| b. Causas del estrés negativo en la profesión docente..... | 29 |
| c. Midiendo mi agotamiento laboral..... | 30 |
| d. Estrategias personales y colectivas para afrontar el agotamiento profesional en el ámbito escolar..... | 30 |
| e. Organización óptima del tiempo..... | 32 |
| Autoevaluación..... | 34 |
| Glosario..... | 35 |
| Bibliografía..... | 35 |

Primera

parte



Primera parte

Habilidades y actitudes para el trabajo colaborativo

Conceptos claves

- Trabajo colaborativo.
- Actitudes para el trabajo colaborativo.
- Habilidades para el trabajo colaborativo.

En esta parte, vamos a aprender a identificar actitudes y habilidades que favorecen el trabajo colaborativo y plantear acciones para promoverlo en nuestra comunidad educativa.



Sensibilización y motivación

Te invitamos a leer la siguiente historia

Pedro, director de una institución educativa primaria, se reunió con sus docentes para planificar la actuación de Fiestas Patrias, pero la respuesta de ellos no fue la esperada. No lograron ponerse de acuerdo, lo que generó un clima de tensión: había mucho desgano, la mayoría no quería asumir responsabilidades y los docentes, que siempre se hacían cargo de estas actividades, también se quejaron. Asimismo, la existencia de diferentes grupos al interior de la institución educativa, que se negaban a colaborar con los otros, dificultó aún más el trabajo.

Bajo esta circunstancia, Pedro decidió formar comisiones de trabajo por sorteo, sin tener en cuenta las habilidades de los docentes o las del personal administrativo. La actuación fue un fracaso.

Al evaluar las actividades, Pedro empieza a recriminar a los coordinadores, algunos le reclaman airadamente e, incluso, una docente que se sintió ofendida se puso a llorar y muchos de ellos optaron por retirarse.

Luego de este episodio, Pedro se quedó pensativo sin saber cuál había sido el problema y qué hacer.

Reflexionemos la propia experiencia

- ¿Qué te llamó la atención del caso presentado?
- ¿Qué habilidades le faltan a Pedro que favorecen el trabajo colaborativo?
- ¿Cómo influyen las actitudes de Pedro en los docentes para desarrollar un trabajo colaborativo?
- ¿Reconoces este tipo de situaciones en tu propia práctica?
- ¿Qué elementos ayudan y cuáles entorpecen, según tu experiencia, a la organización de trabajos colaborativos?
- ¿Qué habilidades y actitudes posees que favorecen tu labor como directivo en el trabajo colaborativo que demanda la gestión con liderazgo pedagógico?
- ¿Cuáles consideras que son las ventajas del trabajo colaborativo y qué desventajas o riesgos identificas?
- En el tránsito hacia una gestión con Liderazgo Pedagógico, ¿qué actividades tendrías que empezar a realizar con trabajo colaborativo?
- ¿Qué apoyo te gustaría encontrar en el programa de Diplomado y Segunda Especialidad para que puedas avanzar en el trabajo colaborativo que te plantea el Liderazgo Pedagógico?



Reflexión y construcción

1.1. ¿Qué es el trabajo colaborativo?

A continuación, vamos a revisar algunas definiciones sobre trabajo colaborativo.

| Autores | Definiciones |
|-------------------------|---|
| Panitz y Panitz, 1998. | Proceso de interacción cuya premisa básica es la construcción del consenso. Se comparte la autoridad y, entre todos, se acepta la responsabilidad de las acciones del grupo. |
| Guitert y Giménez 2000. | Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista, de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento. |
| Gros, 2000. | Es un proceso en el que las partes se comprometen a aprender algo juntas. Lo que debe ser aprendido solo puede conseguirse si el trabajo del grupo es realizado en colaboración. Es el grupo el que decide cómo realizar la tarea, qué procedimientos adoptar, cómo dividir el trabajo o tarea a realizar. La comunicación y la negociación son claves de este proceso. |
| Salinas, 2000. | Considera fundamental el análisis de la interacción profesor-estudiante y estudiante-estudiante; por cuanto el trabajo busca el logro de metas de tipo académico y, también, la mejora de las propias relaciones sociales. |
| Lucero, 2004. | Conjunto de métodos de instrucción y entrenamiento apoyados con estrategias para propiciar el desarrollo de habilidades mixtas (aprendizaje, desarrollo personal y social), donde cada miembro del grupo es responsable tanto de su aprendizaje como del de los demás miembros del grupo. |

Características del trabajo colaborativo

| | | |
|---|---|---|
| <p>Tener Fuerte relación de interdependencia entre los miembros del equipo.</p> | <p>Contar Con motivación y deseo de alcanzar la meta propuesta.</p> | <p>Establecer Relaciones igualitarias, respetuosas y recíprocas.</p> |
| <p>Asignar Tareas a cada uno de los miembros, de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y posibilidades.</p> | <p>Asumir Responsabilidad individual y compartida como condición necesaria para el logro del objetivo.</p> | <p>Manejar Habilidades comunicacionales.</p> |

Reflexionemos desde la propia experiencia

Piensa en tu práctica y responde a partir de las características señaladas anteriormente.

| ¿Las encuentras en los equipos de trabajo de tu institución educativa? | ¿Cuáles son las situaciones “difíciles” de los trabajos en equipo, según tu experiencia? | ¿Cuáles crees que deberían reforzarse o desarrollarse en tu institución educativa? |
|--|--|--|
| | | |

1.2. Actitudes personales en el trabajo colaborativo.

Cuando trabajamos en equipo, podemos encontrar diferentes actitudes por parte de los integrantes del grupo, algunas de ellas van a favorecer el trabajo, mientras que otras pueden obstaculizarlo. En el trabajo cotidiano, a veces, encontramos que los colegas cuentan con un gran bagaje de conocimientos sobre trabajo colaborativo u otros, sin embargo, la actitud no guarda coherencia con el nivel de información, por lo que es muy importante abrir el diálogo para construir una visión institucional donde todos y todas aporten sintiéndose parte de estas construcciones.

Veamos las actitudes más comunes que suelen encontrarse dentro de los equipos de trabajo.





Reflexionemos sobre la propia experiencia

- Desde tu experiencia, ¿las imágenes anteriores son hechos reales, frecuentes, dentro de las instituciones educativas?
- ¿Cómo crees que afecta el trabajo colaborativo dentro de las instituciones educativas?
- En tu institución educativa, ¿qué actitudes se presentan con mayor frecuencia?
- Al ser directivo, ¿cómo abordas las actitudes negativas al interior de tu institución educativa?
- ¿Qué estrategias te han dado resultados para mejorar las actitudes de tus docentes para el trabajo colaborativo?

Las actitudes opuestas que favorecen un trabajo en equipo colaborativo (IPEDEHEP, 2005)

- La actitud opuesta al grupo cerrado es la Cooperación.
- La actitud opuesta al grupo criticón es la Crítica constructiva
- La actitud opuesta al grupo que no escucha es la Comunicación.

Describe una situación de trabajo colaborativo en tu institución educativa.

El equipo colaborativo (crea una viñeta de un equipo colaborativo en tu institución educativa)

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

1.3. Habilidades para el trabajo colaborativo.

Las habilidades personales son importantes para el trabajo colaborativo, el poder comunicarse asertivamente, escuchar en forma activa con mente abierta, tener compromiso con el equipo, tomar decisiones con objetividad y disciplina, apoyar las ideas de otros miembros, ser humilde y realista y, lo que es más importante, no temer involucrarse, entre otras, permiten que el trabajo colaborativo, dentro de la institución educativa, fluya.

A continuación, te invitamos a ver una lista de habilidades que permite que puedas verificarlas y plantearte tus propios retos de mejora, ya que las actitudes son un proceso de construcción y modificación constante a lo largo de nuestra vida, que se enriquece con información y experiencia, y que te llevarán a realizar acciones más pensadas sobre cómo te sientes y cómo se sienten los otros. Recuerda que, como directivo, tienes una alta responsabilidad en la conducción de tu institución, pero esencialmente en el cuidado de tu propia vida. Léelas con tranquilidad, estas tienen la intención que revises cómo está tu participación como parte de un equipo de trabajo y qué te gustaría mejorar para sentirte mejor y desarrollar mejores relaciones en tu vida personal y profesional.

| N.º | Habilidades que favorecen el trabajo colaborativo | Nunca | A veces | Casi Siempre | Siempre |
|-----|--|-------|---------|--------------|---------|
| 1 | Me es fácil escuchar a los demás con atención y respeto. | | | | |
| 2 | Suelo dar críticas constructivas. | | | | |
| 3 | Puedo recibir críticas constructivas sin sentirme amenazado(a). | | | | |
| 4 | Suelo dar elogios y apoyo espontáneamente. | | | | |
| 5 | Puedo recibir elogios sintiéndome cómodo(a). | | | | |
| 6 | Puedo decir “no sé” con humildad. | | | | |
| 7 | Reconozco, sin sentirme amenazado(a), que otros(as) pueden saber más que yo. | | | | |
| 8 | Me doy la oportunidad de aprender de otros(as). | | | | |
| 9 | Suelo dar y recibir confianza. | | | | |
| 10 | Suelo pedir ayuda, si lo necesito. | | | | |
| 11 | Busco información y opiniones diferentes. | | | | |
| 12 | Expreso positivamente mis sentimientos. | | | | |
| 13 | Tengo tolerancia a la frustración. | | | | |
| 14 | Expreso positivamente mis ideas. | | | | |
| 15 | Suelo ponerme en el lugar de la otra persona. | | | | |
| 16 | Acepto las diferentes posiciones de los demás. | | | | |
| 17 | Suelo cumplir con mis responsabilidades dentro del grupo. | | | | |
| 18 | Me gusta trabajar con los demás. | | | | |
| 19 | Aporto positivamente dentro del grupo. | | | | |
| 20 | Soy flexible y me adapto a las nuevas situaciones. | | | | |

Basado en *La inteligencia emocional en la empresa*, de Goleman (1998).

Reto y compromiso personal.

| Me comprometo a mejorar | | |
|----------------------------------|---|-------------------|
| Habilidades que requiero mejorar | En este año escolar, mi meta será mejorar | Cómo lo voy hacer |
| | | |



Vinculación y cierre

Lograr el trabajo colaborativo dentro de las instituciones educativas es un reto y, a su vez, un proceso de aprendizaje para todos los miembros de la comunidad educativa. Proceso de aprendizaje que va requerir de tiempo y práctica, recordemos que, para adquirir una capacidad o habilidad, es necesario la experiencia, la práctica y las condiciones donde se puedan ejercitar; en este sentido, si queremos escuelas que trabajen colaborativamente, tenemos que crear y dar las condiciones donde puedan hacerlo. Desde nuestro rol de directivos, estamos en condiciones de favorecer el desarrollo de capacidades, en las personas que se encuentran a nuestro cargo.

Reflexionemos desde la propia experiencia

Te invitamos a leer la siguiente historia

El director Mariano nos cuenta cómo su institución educativa se organizó para diseñar el Proyecto Educativo Institucional (PEI):

“Para organizar mi trabajo, convoqué, por primera vez, a toda la plana docente. Tuvimos la etapa de discusión del proyecto educativo, la cual fue intensa. Por un lado, había expectativa y ganas por empezar a trabajar de manera diferente, pero, a la vez, mucha desconfianza porque no funcione. Teníamos mucha presión por parte de la UGEL y era indispensable organizarnos. A medida que empezamos a definir las metas, comenzaron los desacuerdos entre la visión de lo que habíamos establecido y la forma en cómo concretar esas ideas, es decir, cómo llevarlas a la práctica. También empezaron las luchas de poder al interior del equipo. Me costó encontrar mi liderazgo y seguir adelante.

Decidí, entonces, establecer relaciones de confianza personal con cada uno de los profesores y me propuse lograr que tomaran conciencia de su responsabilidad en la meta y comprendieran por qué se debía realizar bien el PEI. Me reunía, conversaba, les preguntaba sobre las dificultades que encontraban, cómo creían que podrían resolverlo, para favorecer su autoestima e independencia. En el camino, descubrimos que cada uno aportaba desde sus conocimientos y habilidades, fue entonces cuando comenzamos a complementarnos de acuerdo con las fortalezas de cada quien y empezamos a ejecutar el plan estratégico al compartir responsabilidades.

El esfuerzo valió la pena, la forma en que el PEI fue diseñado y puesto en práctica fue un éxito”.

Caso adaptado de Trabajo colaborativo y en equipo: Una estrategia para la dirección efectiva de personas, de Flores (2014).

- ¿Qué es lo que más te llama la atención de la historia?
- ¿Por qué crees que se hizo necesario trabajar el PEI con todo el personal docente?
- ¿Cómo fue el rol del director para lograr un trabajo colaborativo?, ¿qué estrategias empleó?
- Identifica cuáles fueron las etapas por las que atravesó el equipo de trabajo para lograr la meta propuesta.
- Señala qué características del trabajo colaborativo fueron indispensables para lograr la meta propuesta.

| Trabajo colaborativo en tu institución educativa | | | |
|--|---|---|---|
| En tu rol de directivo, ¿qué actividad de trabajo colaborativo te ha dado buenos resultados? | ¿Cuáles fueron los aspectos favorables y las fortalezas en esa actividad? | ¿Cuáles fueron los aspectos desfavorables y las debilidades en esa actividad? | ¿Cómo podrías afrontar esas debilidades para lograr mejores resultados? |
| | | | |

A partir de lo trabajado, a lo largo de esta parte, sobre el trabajo colaborativo, el análisis de tus respuestas anteriores y las características, necesidades e intereses del personal a tu cargo, crea una estrategia novedosa que contribuya a fortalecer el trabajo colaborativo dentro de tu institución educativa.

Recuerda que el trabajo colaborativo brinda beneficios a la labor docente (López, 2006).

Ofrece apoyo moral al profesorado

Los aspectos vulnerables se ponen en común, superando, así, los fracasos y frustraciones que podrían impedir las mejoras educativas.

Reduce el exceso de trabajo

A través de la colaboración, se comparten las cargas y las presiones que el trabajo docente conlleva.

Facilita la innovación y el cambio

La actuación coordinada del equipo de profesores y la existencia de una meta común compartida y asumida por todos son elementos básicos para el inicio, desarrollo y consolidación de todos los procesos de mejora.

Mejora la enseñanza y la coordinación de aprendizajes

Cuando los profesores dan y reciben opiniones y consejos pedagógicos, propician la mejora de su actuación docente.

Mejora la autoestima y las relaciones personales y sociales

Pertenecer a un grupo supone formar parte de un colectivo que ofrece seguridad y afecto, así como disponer de amplias posibilidades de crecimiento personal a través del contacto con las creencias, emociones y motivaciones presentes en el colectivo.

Promueve la formación y el desarrollo profesional del profesorado

Colaborar proporciona oportunidades para aprender, ya que incrementa las ocasiones que los docentes tienen para reflexionar conjuntamente en torno a su práctica y, por tanto, para aprender juntos y desarrollarse profesionalmente.

Apoya la transformación social y el cambio de valores

Desde la escuela, el trabajo colaborativo puede generar la mejora de un país, todo lo que se siembra dentro de la institución educativa cumple efecto multiplicador en la sociedad.

¡Anímate a incrementar el trabajo colaborativo en tu escuela, el esfuerzo vale la pena!

Segunda

parte





Segunda parte

Manejo de emociones y prevención del agotamiento profesional en el ámbito escolar

Conceptos claves

- Reconocimiento de emociones.
- Manejo de emociones.

Lo que queremos lograr

- Estrategias prácticas para favorecer el manejo de emociones.

En esta parte, vamos a practicar estrategias para favorecer el manejo de nuestras emociones.

Sensibilización y motivación

Te invitamos a leer el siguiente caso con atención

María era directora en un colegio, en las afueras de la ciudad de Trujillo. Llegar hasta su casa le tomaba una hora, en la combi; por ello, esa tarde se sintió agradecida cuando logró, finalmente, sentarse en un asiento. Había salido después de estar todo el día en la escuela y estaba, realmente, muy cansada. Nuevamente, sus pensamientos la llevaron a la reunión de ese día. Las palabras de Alejandra, la profesora de Matemáticas, le daban vueltas en su cabeza:

—Por todos es conocida la realidad de nuestros estudiantes y el contexto de donde vienen. También creo que todos estamos comprometidos con la equidad y la excelencia. Sin embargo, trabajar con niños que tienen graves trastornos de la conducta y del ánimo, falta de motivación y poco compromiso por parte de sus padres que no asumen su responsabilidad, provoca, en nosotros, un desgaste emocional alto. Yo me pregunto si a la directora le preocupa la salud mental de sus profesores o si solo le preocupa que todos los niños aprendan y ninguno se nos quede atrás.

Frente a esto, María había respondido:

—Estoy de acuerdo, entiendo su posición, comprendo que se sientan cansados con todo lo que tienen que afrontar en sus aulas. Nuestro bienestar como profesores es importante, debemos trabajar en esto, ya que no podemos descuidar a nuestros estudiantes porque a ellos nos debemos, son nuestra razón, tenemos que afrontar esta realidad.

María no se había dado cuenta de este sentimiento en sus profesores. Nunca se había puesto a pensar en el desgaste emocional de ellos. Solo se había enfocado en mejorar en sus docentes los niveles de conocimiento. En ningún momento se había preocupado por cómo se sentían frente a sus estudiantes. Constatar esta realidad le impactó, por lo que afloró en ella un sentimiento de culpa. Sus pensamientos volaban de un lugar a otro y se preguntaba: “¿Cómo?, ¿cómo responder a esta necesidad emocional de mis profesores?”. Tenía que encontrar nuevas estrategias para abordar el problema.

Extracto de [Enfrentando desafíos](#), de Merseth (2015).

Reflexionemos desde la propia experiencia

- ¿Qué opinas del caso? ¿Te parece familiar?
- Dentro de tu práctica profesional, ya sea como docente o directivo, ¿te has sentido como los personajes del caso?
- ¿Has estado, como personal directivo, alguna vez, en la posición de María?
- ¿Cómo crees que se sienten los docentes a tu cargo?
- ¿Qué estrategias podrías emplear con tus docentes para evitar el agotamiento emocional en tu institución educativa?



Reflexión y construcción



2.1. Reconocimiento y manejo de emociones.

a. Reconocimiento de las emociones.

Lee el texto con atención. Subraya lo que consideres más importante.

Pensemos en las fotos de familiares y amigos que guardamos en nuestras carteras, escritorios o colgamos de las paredes de nuestras casas. No son fotografías de los pies o de los brazos de los seres queridos, generalmente, guardamos retratos de sus rostros. Son los rostros los que tanto nos

dicen de lo que siente una persona sobre nosotros, sobre ella misma y sobre el mundo que le rodea.

Existen en la cara aproximadamente 33 grupos musculares que no se encuentran unidos a ningún hueso móvil y cuya finalidad principal es la transmisión de señales emocionales de una persona a otra. Investigaciones llevadas a cabo por el naturalista británico Charles Darwin, en el siglo XIX, prueban que determinadas expresiones faciales son innatas y universales. Gente de diferentes culturas emplea y reconoce las mismas expresiones de felicidad, temor, ira, tristeza, sorpresa, desprecio y asco. Estas manifestaciones emocionales forman parte de lo que significa ser humano.

En aquellos casos en que una persona dice una cosa con palabras, pero envía un mensaje contrario con el tono de su voz, la postura y la expresión facial, la gente, en la mayoría de las ocasiones, no se fía de las palabras dichas, sino que, por el contrario, confía más en la manera en que fueron pronunciadas. En un experimento, se pidió a quienes participaban en él, que especificaran en qué porción del mensaje se basaban para distinguir las actitudes reales de los que hablaban: solo un 7% dijo que se basaba en las palabras, un 38% se fijaban en el tono de la voz y un 55% tenían en cuenta sobre todo las expresiones faciales y el lenguaje corporal.

Dado que las caras resultan ser herramientas tan importantes cuando hacemos intentos de conexión y respondemos a ellos, debemos tener bien claro cómo nuestras expresiones faciales llegan a otras personas y aprender todo lo que nos sea posible sobre las formas en que los demás utilizan sus rostros para dar a conocer sensaciones.

b. Definición de emociones.

Las emociones son respuestas o reacciones naturales que tenemos frente a las situaciones que vivimos y que influyen en nuestra manera de pensar y de actuar. Suelen aparecer de manera súbita y ser, más o menos, pasajeras. Diversos estudios muestran que, con independencia de hasta qué punto la gente intenta ocultar sus emociones, las verdaderas, por lo general, se hacen evidentes.

Hay personas que tienen mayor facilidad para “leer” la información emocional. Por otra parte, hay gente que encuentra sumamente difícil captar las emociones de otros de forma intuitiva y deben hacer un esfuerzo más consciente para buscar señales. La teoría de las inteligencias múltiples, de H. Gardner, propone dos inteligencias ligadas a las emociones: *Inteligencia Intrapersonal* e *Inteligencia Interpersonal*.

Goleman (1998) propone una sola inteligencia ligada a las emociones denominada **Inteligencia Emocional**, que contiene a estas dos dimensiones (intra e interpersonal), y que se define como el conjunto de las siguientes capacidades: conciencia de uno mismo, motivación, autocontrol, empatía y habilidades sociales.

Desde esta propuesta, se señala cómo las aptitudes emocionales “pueden ayudarnos, por ejemplo, a cuidar nuestras relaciones más preciadas, o cómo, por el contrario, su ausencia puede ayudar a destruirlas; [...] cómo las emociones tóxicas pueden llegar a ser tan peligrosas para nuestra salud como fumar varios paquetes de tabaco al día y cómo, por último, el equilibrio emocional contribuye, por el contrario, a proteger nuestra salud y nuestro bienestar” (Goleman, 1998).

c. Tipos de emociones.

Ejercicio 1: expresión de emociones

- Desde tu ordenador puedes ver el video: “Emociones Básicas”, en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Fjxf9BZuRc8>

Reflexionemos desde la propia experiencia

- Piensa en alguna experiencia reciente que te haya hecho sentir incómodo(a) de una forma difícil de definir. Escribe en un párrafo corto, la descripción del incidente:

- Revisa las siguientes preguntas que te van a ayudar a determinar, de manera general, lo que sentiste en ese momento:
 1. ¿Crees que perdiste o te faltó algo que te gustaría tener? Si es así, probablemente hayas sentido *tristeza*.
 2. ¿Crees que existió un obstáculo que te impidió conseguir lo que querías? Si tu objetivo se bloqueó, probablemente hayas sentido *cólera*.
 3. ¿Crees que la situación no era segura? Si es así, probablemente hayas sentido *miedo*.
 4. ¿Crees que es imposible tolerar las cosas tal como se están dando en la actualidad? Si es así, probablemente sientas *desprecio*.

- Ahora, revisa el siguiente vocabulario de emociones con el fin de encontrar palabras más específicas para explicar mejor lo que sentiste en la situación que planteaste anteriormente:

| Cólera o ira | Feliz | Tristeza | Interesado | Miedo | Desprecio |
|--------------|------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Frustrado | A gusto | Infeliz | Estimulado | Tenso | Espantado |
| Exasperado | Relajado | Apenado | Fascinado | Inquieto | Indignado |
| Disgustado | Satisfecho | Lastimado | Absorto | Ansioso | Enjuiciado |
| Irritado | Agradecido | Deprimido | Comprometido | Nervioso | Irrespetado |
| Resentido | Optimista | Desanimado | Involucrado | Estresado | Menospreciado |
| Rabioso | Contento | Descontento | Atento | Preocupado | Asqueado |
| Ofendido | Alegre | Descorazonado | Ansioso | Asustado | |
| Molesto | Orgullosa | Desalentado | Inquieto | Temeroso | |
| Indignado | Encantado | Consternado | Previsor | Horrorizado | |
| Furioso | Dichoso | Melancólico | Esperanzado | Petrificado | |
| | Gozoso | Miserable | Atemorizado | Aterrorizado | |
| | Regocijado | Sin ánimo | Entretenido | | |
| | Realizado | Desesperado | Divertido | | |
| | | Afligido | | | |

Reflexionemos desde la propia experiencia

- Luego de leer el vocabulario afectivo, explica lo más claramente posible qué fue lo que sentiste en la situación que planteaste.
- ¿Podrías, ahora, expresar mejor lo que sentiste, a las personas que te importan? Explícalo.
- ¿Se te ocurre algo que puedas hacer para suavizar esos sentimientos incómodos o para resolver los problemas que causan esa incomodidad?

d. Autorregulación como factor personal para el afrontamiento del estrés y la ira.

La autorregulación es un aspecto fundamental de la inteligencia emocional. Está compuesta por las capacidades de autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad e innovación (Goleman, 1998). Implica la capacidad de no dejarse llevar por las emociones, impulsos o sentimientos del momento y tener la competencia de ponderar qué es lo pasajero en una situación y qué es perdurable, y, a partir de ello, poder pensar los cursos de acción más adecuados para las metas que se quieren alcanzar. *La autorregulación no busca negar o reprimir las emociones y los sentimientos, sino poder reconocerlos y manejarlos de una manera adaptativa; es decir, en función de los objetivos que nos hayamos propuesto.*

Así, ante una situación de estrés, la autorregulación es la capacidad personal que permite evaluar cuán amenazante puede sentirse el estímulo y cuáles son los cursos de acción posibles, en la línea de elegir cómo lidiar con el problema.

e. Relación entre pensamiento, emoción y conducta.

Te invitamos a leer el siguiente caso

Con media hora de retraso

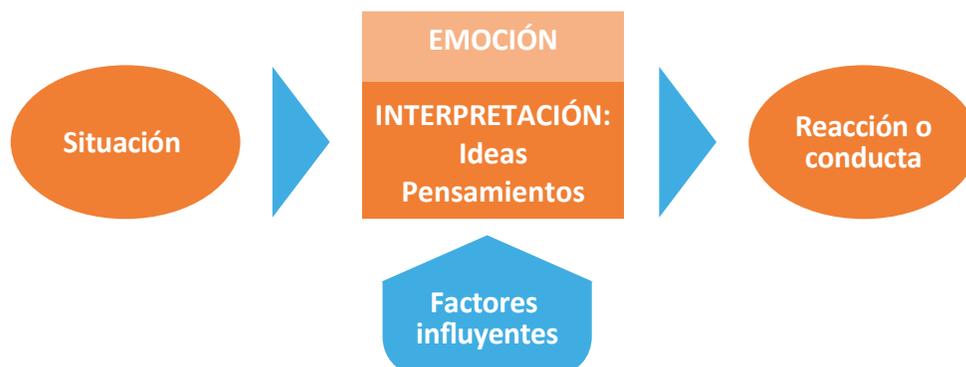
Cuatro docentes conforman la comisión que tiene a cargo organizar la celebración del Día del logro, en el colegio donde trabajan. Han quedado en encontrarse fuera del horario de clases para planificarlo con calma. Juan, Lucha y Martha esperan a su colega Beto, quien lleva media hora de retraso.

- a. Juan está ansioso y piensa que Beto ha sufrido un accidente en el camino y lo llama a su celular a cada rato.
- b. Lucha está molesta porque piensa que es una falta de respeto que Beto no les avise que va a llegar tarde. Cuando Beto llega, Lucha le reclama y se muestra poco agradable con él durante toda la reunión.
- c. Martha piensa que Beto ha tenido alguna demora sin importancia y que pronto llegará, por ello, espera tranquila. Cuando Beto llega, puede trabajar con él sin problema.

Observa las diferentes interpretaciones que pueden hacer las personas frente a una misma situación (Beto no llega): ¿qué factores influyen en ellas? y ¿qué emociones y reacciones se han desencadenado? A partir de la información anterior, completa el cuadro:

| Situación: Beto tiene un retraso de media hora y no llega a la cita | | | | |
|---|--|--|------------|---|
| Personas | Interpretación | Factores influyentes | Emoción | Reacción o Conducta |
| | Qué piensa | Experiencias pasadas | Qué siente | Cómo actúa |
| Juan | | Hace poco un familiar tuvo un accidente muy grave | Ansiedad | Llama insistentemente por teléfono. |
| Lucha | | Su padre pocas veces cumplía con ella en la hora en que quedaba para verla. Eso le daba mucha rabia. | | Se muestra poco agradable con Beto cuando este aparece. |
| Martha | Ha tenido un percance sin importancia. | Cotidianamente vive el problema del tráfico de la ciudad. | | |

Al observar con detenimiento este caso, nos damos cuenta que cada uno tiene emociones distintas porque cada uno tiene una interpretación diferente de lo está sucediendo.



Recuerda: no son las situaciones, simplemente, las que determinan cómo nos vamos a sentir y cómo vamos a reaccionar. Es la manera como interpretamos cada situación (ideas o pensamientos), la que va a provocar una emoción determinada que nos mueve a decidir actuar de una u otra forma. Frente a una misma situación, las personas pueden experimentar diferentes emociones y, por lo tanto, reaccionar de formas diferentes. Estas ideas o pensamientos que surgen frente a una determinada situación se originan de experiencias significativas, que cada persona ha tenido a lo largo de su vida. Por eso, varían tanto de una persona a otra.

f. Funcionamiento del cerebro cuando se está estresado o con ira.

La capa externa del cerebro se llama *Corteza cerebral*. Este es el lugar donde nuestros pensamientos y planes se formulan. El área de la corteza ubicada en el frente se llama *Corteza prefrontal*. Entre otras funciones, la *Corteza prefrontal es el lugar donde el cerebro procesa cómo nos relacionamos con los demás*, tiene que ver con:

- La capacidad para calmarnos
- El análisis y búsqueda de soluciones racionales a nuestros problemas
- La capacidad para tomar decisiones
- La percepción y entendimiento de los sentimientos de los otros (empatía)
- La medición de las consecuencias de mis decisiones y mi conducta con los demás
- La concentración y aprendizaje.



Cuando estamos estresados o molestos, la Corteza prefrontal “se apaga” y ya no funciona ni se conecta igual con el resto de nuestro cerebro. De la misma manera que el grupo eléctrico empieza a funcionar ante un apagón, así también, al dejar de funcionar la corteza prefrontal, funcionamos solo con el cerebro primitivo (tallo cerebral + mesencéfalo) que cumple solo funciones de sobrevivencia como atacar, defenderse o huir.

Esto quiere decir que cuando estamos estresados o sentimos ira, frente a un problema, solo podremos atacar, defendernos o huir. No podemos calmarnos ni comprender al otro, tampoco podemos tomar buenas decisiones que apunten a resolver nuestros problemas. Para poder afrontar un problema, lo primero que debemos hacer es calmarnos.

Reflexionemos desde la propia experiencia

- a. ¿Alguna vez has estado con alguien que no pudo controlar su estrés o su ira? ¿Qué te pareció esa situación? ¿Cómo te sentiste?
- b. ¿Alguna vez al estar, realmente, estresado o molesto has hecho algo y luego te arrepentiste y deseaste no haberlo hecho?
- c. Describe en el cuadro qué sucede cuando estás muy estresado o con cólera:

| Emoción | Sensación | Relación | Reacción/Acción |
|--------------|-------------------|--|--|
| ¿Qué siento? | Signos del cuerpo | ¿Hay alguna persona o situación que se relacione más con esta emoción? | ¿Qué suelo hacer cuando me siento así? |
| Estrés | | | |
| Cólera | | | |

Puedes terminar el ejercicio y aplicarlo a otras emociones como: tristeza, miedo, alegría. Compártelo con tus colegas, familiares y/o amigos.



Vinculación y cierre

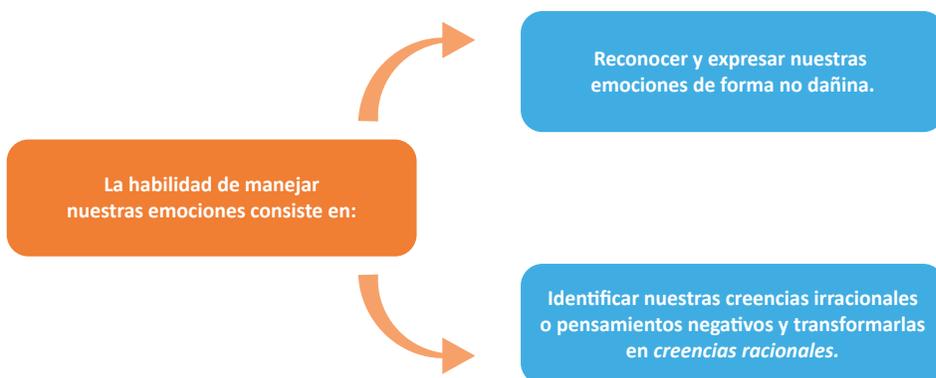
a) Expresión saludable de las emociones

Describe físicamente al director: ¿qué signos físicos presenta?, ¿qué emoción crees que está sintiendo?



b) Aprender a reconocer y expresar nuestras emociones

Las emociones no son ni buenas ni malas. Sin embargo, existen algunas emociones que nos hacen sentir bien mientras que otras nos generan malestar y, muchas veces, nos hacen actuar de formas que no nos gusta. En el caso de estas últimas, no se trata de desaparecerlas o negarlas, sino aceptarlas y asumir la responsabilidad de encontrar formas para expresarlas de manera constructiva. ¿Qué podemos hacer con nuestras emociones cuando dirigimos una institución educativa?



| Podemos expresar nuestras emociones de forma... | |
|--|--|
| Dañina | Constructiva |
| <ul style="list-style-type: none"> • Niego que siento una emoción: “No me pasa nada” o “No estoy molesto”. • Reprimo y no expreso la emoción: contengo el llanto cuando quiero llorar. • Me aíso, me retraigo y no digo a nadie lo que me pasa. • Me victimizo y permito que la emoción me bloquee: “La culpa de lo que me sucede es de los demás, no puedo hacer nada al respecto”. • Estoy de malhumor o irritable con los demás sin razón aparente, lo que genera un clima tenso a nuestro alrededor. • Agredo a otro verbal o físicamente. | <ul style="list-style-type: none"> • Le cuento a alguien lo que me sucede y cómo me siento con ello. • Tomo distancia de la situación para aclarar mis ideas y recupero la calma antes de tomar alguna decisión al respecto o responder. Especialmente, cuando estoy muy molesto. • Expreso lo que pienso y siento, en un momento oportuno y de forma asertiva. • Busco formas que me ayuden a descargar o exteriorizar emociones. Por ejemplo: camino, cambio de ambiente y/o actividad, hago ejercicio físico, hago ejercicios de respiración y/o relajación, me expreso mediante el arte, la danza, el teatro, etc. |

c) Autocontrol de emociones: manejar las creencias irracionales o pensamientos negativos

Por diversas razones, podemos interpretar las situaciones de manera irracional. Estas interpretaciones las conocemos como “creencias irracionales” o “pensamientos negativos”.

Las creencias irracionales son ideas que no van de acuerdo con lo que pasa en la realidad. Son ilógicas, rígidas, se basan en autoexigencias exageradas, generalizaciones, prejuicios sobre uno mismo o los demás, entre otros. Si hacemos un serio esfuerzo por identificar y cambiar nuestras creencias irracionales, podremos sentirnos mejor con nosotros mismos, actuar de acuerdo con lo que queremos y convivir mejor con las demás personas.

Es importante aprender a cuestionar nuestras creencias cuando entendemos que pueden ser irracionales.

Reflexionemos desde la propia experiencia

1. Revisa cuestiona y transforma las creencias irracionales del cuadro a pensamientos más positivos

| Creencia irracional | Creencia racional |
|--|---|
| Mi malestar emocional es por situaciones que escapan a mi control. No hay nada que yo pueda hacer. | Mi malestar emocional es causado por la forma en que percibo la situación y siempre puedo cambiar lo que pienso sobre ella. |
| Todo va a salir mal. | Todo va salir bien. |
| No creo que este problema tenga solución. | Soy capaz de resolver mis problemas. Ya lo hice en el pasado. |
| Lo hace a propósito. | Posiblemente, no se haya dado cuenta que lo que hace me molesta. |
| Debo ser amado y aprobado por todas las personas que conozco. | Todas las personas que conozco no siempre me van amar y aprobar. |
| Para ser una persona valiosa, deben de salirme bien todas las cosas que hago, no debo de fallar en nada. | No somos perfectos, tenemos limitaciones. De los errores, aprendemos a mejorar. |
| Lo que me sucedió en el pasado me dejó marcado de por vida. Es por eso que soy así, actualmente. | No puedo cambiar el pasado, por eso, me concentro en el aquí y ahora para mejorar y ser feliz. |

2. ¿Cómo interpretarías las siguientes situaciones?

- a. Eres un(a) docente y la directora de la institución educativa donde trabajas te llama, por altavoz, para que te acerques a su oficina a la hora del recreo.
- b. Observas desde hace algunos minutos que una de las docentes del colegio del que eres director(a) está conversando con otro docente, en la reunión donde estás informando algo importante, por lo que les has pedido toda su atención.

Responde:

- ¿Tu interpretación fue positiva o negativa?
- ¿Se acercó en alguna medida a las situaciones reales?
- ¿Qué has aprendido de esta experiencia?

Situaciones reales:

- a. La directora piensa delegarte una tarea importante por las habilidades que ha visto en ti.
- b. Sus amigos están haciéndole una broma pesada.
- c. La docente está con un fuerte dolor de estómago.

3. Evalúa cómo manejas tus emociones

Lee las siguientes afirmaciones y de acuerdo con cómo te comportas, escribe un puntaje en la columna derecha.

Nunca: 0

Algunas veces: 1

Siempre: 2

| N.º | Afirmaciones | Puntaje | | |
|-----------------------|--|---------|---|---|
| | | 0 | 1 | 2 |
| 1 | Sé reconocer mis emociones y las situaciones que las originaron. | | | |
| 2 | Soy capaz de expresar mis emociones sin dañar ni agredir a los demás. | | | |
| 3 | Cuando algo me molesta mucho, tomo un tiempo para serenarme, sopeso lo que estoy pensando para no dañar a los demás. | | | |
| 4 | Me fijo más en el lado positivo de las cosas. | | | |
| 5 | Evito actuar impulsivamente. | | | |
| 6 | Cuando alguien me critica injustamente, expongo mis argumentos con calma. | | | |
| 7 | Cuando me critican por algo que es justo, lo acepto. | | | |
| 8 | Soy capaz de quitarme de la mente las preocupaciones que me atormentan. | | | |
| 9 | En momentos de tensión y ansiedad, soy capaz de relajarme y tranquilizarme. | | | |
| 10 | Cuando alguien se muestra muy nervioso o exaltado, soy capaz de calmarlo y tranquilizarlo. | | | |
| 11 | Reconozco mis miedos y temores, pero logro que estos no me paralicen frente a lo que quiero hacer o lograr. | | | |
| 12 | Sé identificar algunos pensamientos que me provocan inseguridad, tristeza, angustia, felicidad u otro. | | | |
| 13 | Soy capaz de tolerar la frustración cuando algo no sale como lo esperaba. | | | |
| Puntaje Total: | | | | |

Cuestionario adaptado de *Habilidades para convivir mejor. Curso a distancia*, de Giusti, Rofes y Zamora (2008).

De acuerdo con el puntaje total que obtuviste, revisa estas recomendaciones:

Puntaje total entre 0 y 8 puntos

Necesitas conocerte mejor, aprender a identificar las emociones que experimentas, encontrar maneras saludables de expresarlas y convencerte de que eres capaz de manejarlas. Esto contribuirá a fortalecerte como persona y a mejorar las relaciones que estableces con los demás.

Puntaje total entre 9 y 17 puntos

Estás avanzando en el proceso de conocerte mejor y estás tomando conciencia de cómo manejas tus emociones. Te esfuerzas por tener el control de tus emociones, sin embargo, aún se dan situaciones en las que tus reacciones emocionales generan malestar o daño en los demás.

Puntaje total entre 18 y 26 puntos

Has sido capaz de descubrir y desarrollar tus propias estrategias para expresar tus emociones de forma saludable, sin dañarte a ti ni a los demás.

Recuerda: las puntuaciones no son determinantes, tiene que ver mucho el momento en que te encuentras, pero sí te dan una alerta de cómo estás y qué te planteas para mejorar tu nivel emocional. El aprendizaje se da mejor cuando el cerebro tiene registros de emociones positivas, la salud física se resguarda cuando tu emoción es expresada. Trázate como meta personal expresar a través del diálogo, en textos, gráficos, manifestaciones artísticas y de afecto cómo te vas sintiendo. Expresa a los otros lo que te agrada y desagrada, nadie adivinará lo que piensas o sientes, serenamente respira antes de emitir un juicio, una expresión que pueda dañar al otro. Trata siempre de buscar lo mejor de las personas que te rodean para ayudarles a construir su emocionalidad.

¿Por qué es tan importante saber manejar nuestras emociones?

- Tomar conciencia de nuestras emociones nos permite comprender mejor cómo nos afectan las diferentes situaciones que ocurren alrededor.
- Cuando aprendemos a expresar nuestras emociones, en lugar de reprimirlas:
 - Evitamos somatizarlas, es decir, que afecten físicamente a nuestro organismo.
 - Evitamos que se acumulen y prevenimos que se descarguen de una manera que nos desborden y que produzcan daño a los demás y a nosotros mismos.
- Cuando reconocemos nuestras emociones podemos manejarlas y orientarlas positivamente; de esa manera, nos sentimos mejor con nosotros mismos y nos relacionamos mejor con las demás personas.

2.2. Prevención del agotamiento profesional en el ámbito escolar.

Conceptos claves

- Agotamiento profesional.
- Autocuidado.

En esta parte, vamos a manejar criterios para prevenir el agotamiento profesional en el ámbito escolar.



Sensibilización y motivación

Te invitamos a leer la siguiente historia

Agobiada

“Sé que se supone que los profesores nos controlamos mejor, pero, cuando ocurrió este incidente en la escuela, yo estaba emocional y físicamente agotada. Las tareas escolares me ocupaban todos los minutos del día y ya no me quedaban reservas. El incidente concreto que se produjo era menor, pero fue la gota que colmó el vaso y yo estallé en lágrimas cuando mi director me preguntó en el pasillo cómo iban las cosas. Me llevó a su oficina y me hizo sentar.

Comprendió totalmente el agotamiento que sentía y me condujo al punto en el que podía ordenar mis pensamientos y tratar de resolver el problema. Me ayudó a hacerlo antes de irme a casa. Insistió en que saliese por la noche, a pasear con amigos, y me sentí mucho mejor, me liberé de aquello.

Conozco mis signos de advertencia y trato de prestarles atención, aunque no siempre es posible. A veces, en esta profesión centrada en la emoción, estamos abocados a sacar lo mejor de alguno de nosotros”.

Profesora de secundaria con cinco años de experiencia.

Caso tomado de *El bienestar de los docentes*, de Holmes (2014).

Reflexionemos desde la propia experiencia

- ¿Qué te llamó la atención del caso presentado?
- ¿Alguna vez te sentiste como la profesora de la historia?
- ¿Reconoces este tipo de situaciones en tu propia práctica?
- ¿Qué elementos ayudaron a manejar la situación?
- Desde tu experiencia, ¿cómo crees que los maestros pueden llegar a evitar o superar este tipo de situaciones?



Reflexión y construcción

a. Síndrome de Agotamiento Profesional en el docente.

Desde hace ya varias décadas, se observa, en las profesiones asociadas al cuidado de los demás, entre ellas, la docencia y la función directiva en las instituciones educativas, la presencia, en algún momento, del Síndrome de Agotamiento Profesional (SAP) o *burn out* o síndrome del quemado.

Pueden presentarse manifestaciones a nivel emocional, psicosomático y conductual, y se diferencia del estrés porque está asociado a sentimientos de desvalorización y fracaso.

| Cuadro: Síndrome de Agotamiento Profesional Signos y síntomas | | |
|--|--|--|
| Emocionales | Psicosomáticos | Conductuales |
| Distanciamiento afectivo | Cansancio | Mala comunicación |
| Aburrimiento y actitud cínica | Fatiga crónica | Ausentismo laboral |
| Impaciencia e irritabilidad | Frecuentes dolores de cabeza | Abuso de drogas |
| Sentimiento de impotencia | Malestar general | Incapacidad de relajarse |
| Desconcentración y disminución de la memoria inmediata | Problemas psicosomáticos | Superficialidad en el contacto con los demás |
| Baja tolerancia a la frustración | Contracturas óseo-musculares | Aumento de conductas violentas |
| Pérdida de peso | Trastornos del apetito y de la ingesta | |
| | Hipertensión | |
| | Taquicardia | |
| | Úlceras y problemas gastrointestinales | |

(Ponce, Bulnes, Atalaya, Aliaga y Huertas, 2004)

La combinación de ciertas características personales:
Fuerte “vocación de servicio” + Alta autoexigencia + Demandas propias de la tarea
 Podrían determinar una menor o mayor predisposición al SAP.

Este cuadro suele aparecer cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito profesional y las características del entorno en que se realiza la práctica. En ese sentido, los procesos de cambio e innovación en la institución educativa pueden ser situaciones desencadenantes de esta problemática en algunos de sus miembros y conviene estar atentos para poder prevenirla y atenderla.

Así, además de favorecer a nivel personal el desarrollo de la capacidad de autorregulación, es necesario complementar esta acción con el desarrollo de redes de soporte. Dado que la tarea educativa de calidad en las instituciones educativas públicas del país exige una intervención de alta complejidad, necesita de la colaboración y el cuidado mutuo de todos los actores sociales involucrados en ellas. Lograr esa articulación de esfuerzos es uno de los principales retos de las personas que ejercen el rol directivo hoy en día.

Reflexionemos desde la propia experiencia

Responde:

- a. ¿Has experimentado síntomas de SAP en tu propia práctica?
- b. ¿Recuerdas a qué momentos estuvieron asociados dichos episodios?
- c. ¿Reconoces en el personal que tienes a tu cargo síntomas de SAP?

b. Causas del estrés negativo en la profesión docente.

Problemas que cargan de estrés a los docentes y directivos:

- Carga administrativa bajo presión
- Inasistencia de docentes por enfermedad u otros altera la organización de la institución educativa
- Personal a disposición de la UGEL no es reemplazado mientras no concluya el proceso y recarga labores

- Perder el protagonismo en el aula a favor de otorgar la palabra al estudiante
- Dejar de enseñar una programación que ha repetido por años “con buenos resultados”
- Encontrar estudiantes que acceden a medios tecnológicos y llevan al aula posiciones o información avanzada
- Ambientes de trabajo difíciles o clima escolar negativo
- Mucha carga laboral
- Falta de realización personal y de perspectivas en la carrera docente
- Conflictos con los compañeros
- Excesiva burocracia
- Mala comunicación
- Resistencia al cambio o demasiados cambios
- Cultura de culpabilización
- Ambientes pequeños y muchos niños por aula.

c. Midiendo mi agotamiento laboral.

Del Cuestionario de Burnout, de Maslach, para docentes, se ha elegido algunos ítems que nos permiten percibir el nivel de agotamiento emocional. Puede darte un referente sobre tu nivel de estrés en la labor que desempeñas.

| Ítems | Alguna vez al año | Una vez al mes | Una vez a la semana | A diario |
|--|-------------------|----------------|---------------------|----------|
| Me enfrento muy bien con los problemas que me presentan mis alumnos. | | | | |
| Trabajar con alumnos todos los días es una tensión para mí. | | | | |
| Me encuentro animado después de trabajar junto con los alumnos. | | | | |
| Trabajar en contacto directo con los alumnos me produce bastante estrés. | | | | |
| Tengo facilidad para crear una atmósfera relajada en mis clases. | | | | |
| Debido a mi trabajo, me siento emocionalmente agotado. | | | | |
| Siento que estoy haciendo un trabajo demasiado duro. | | | | |

d. Estrategias personales y colectivas para afrontar el agotamiento profesional en el ámbito escolar.

Autocuidado: existen diferentes tipos de acciones que se pueden implementar para un afrontamiento saludable del Síndrome de Agotamiento Profesional y también para prevenirlo. Estas acciones, que tienen lugar tanto a nivel personal como grupal e institucional, deben propiciar el autocuidado y los estilos de vida saludables y realizarse en forma periódica. Por autocuidado se entiende a todas aquellas actividades que promueven el cuidado y el bienestar personal.

Acciones de autocuidado personal

- Regalarnos un tiempo personal diariamente, donde podamos realizar una actividad o acción que sea solamente para nosotros.

- Leer los signos de nuestro cuerpo. Nuestro cuerpo es sabio y nos dice cómo se siente. Si estamos atentos a escucharlo, podemos saber cuándo requerimos un descanso, cambiar de actividad, etc. Por ejemplo, cuando estamos trabajando largas horas, nos duele la cabeza, tenemos los hombros contracturados, estamos muy sensibles o irritados, entre otras molestias.
- Conectarnos con nosotros mismos. Tener por hábito realizar ejercicios de respiración profunda: tomar aire por la nariz y expulsarlo lentamente varias veces, acostado relajar el cuerpo y sentir cada parte de él, dejar la mente en blanco y concentrarnos, solamente, en la respiración, meditar, etc.
- Relajar la mente, tener lecturas por placer de temas no laborales, escuchar música, escribir libremente un diario.
- Tomar un baño relajante con agua tibia después de una jornada larga.
- Realizar ejercicio físico para canalizar energía contenida y tensión (deportes, bailar, caminar).
- Respetar nuestras motivaciones y hacer las cosas que realmente nos gustan.
- Tener un *hobby*.
- Reírse mucho, tener buen humor.
- Pensar positivamente.
- Tener una buena alimentación, sana, saludable, natural y limitar el consumo de cafeína.
- Descansar lo suficiente, dormir bien.
- Aprender a delegar responsabilidades.
- Evitar revisar correos de trabajo en tu descanso.
- Apagar el celular cuando sea necesario.
- Disfrutar de tus comidas (sin interrupciones de personas, teléfono).
- Evitar guardar rencor.
- Rodearse de personas positivas.
- En estos *links* vas a encontrar unos ejercicios guiados de respiración y movimientos conscientes que favorecen el autocuidado.
 - Relajar cuello, ojos y favorecer cerebro (de pie):
<<https://youtu.be/lzK7gWNhUH4>>
 - Cuatro ejercicios para activarse por las mañanas y empezar el día con vitalidad (echados):
<https://youtu.be/TT_T9YKCJMk>

Acciones de autocuidado en grupo

Es necesario señalar, también, que el apoyo social está reconocido como una de las estrategias principales para el afrontamiento saludable del Síndrome de Agotamiento Profesional. Por apoyo social se entiende la ayuda emocional, instrumental, informacional o valorativa que las personas pueden proveerse mutuamente a partir de formar parte de un vínculo (Terol et al., 2004). Debe aclararse que no siempre el hecho de ser parte de un vínculo garantiza recibir el apoyo necesario. Podemos distinguir, entonces, a los proveedores potenciales de apoyo de los proveedores reales de apoyo.

Desarrollar la tarea de construir y sostener redes profesionales al interior de las instituciones y hacia afuera de ellas, se convertiría, entonces, en una de las tareas fundamentales de quienes ejercen los roles directivos de las instituciones educativas, como una manera de cuidarse y protegerse, así como una forma de mejorar la eficacia de las intervenciones que se realizan.

Acciones de autocuidado en la escuela

Cuando se realizan reuniones o jornadas con los profesores, podemos realizar algunos ejercicios de relajación y movimientos conscientes, los que se pueden efectuar al inicio, mitad o final de la jornada.

| Ejercicios de autocuidado | |
|--|---|
| Aprendiendo a relajarse | Estiramiento-relajación |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sentarse. Apoyar los brazos sobre los muslos o las manos cruzadas reposadas bajo el ombligo. Apoyar la columna en el respaldo de la silla, distribuir el peso uniformemente en ambos glúteos. Cerrar los ojos. • Sentir como el aire entra por la nariz y sale suavemente sin prisa. • A continuación, percibir el cuerpo y relajarlo voluntariamente desde los pies a la cabeza. Puedes imaginar que los músculos se aflojan y se ponen suaves y blandos. • Para finalizar, realizar tres respiraciones en las cuales exhalamos un poco más rápido para sentirnos muy bien aquí y ahora... 1, 2, 3 ¡Muy bien, ya podemos abrir los ojos! | <ul style="list-style-type: none"> • Consiste en estirar progresivamente una parte del cuerpo, en alargarla el máximo posible (por ejemplo, los brazos hacia arriba, delante, atrás de la espalda, etc.). • Debe mantenerse esta posición durante unos segundos y, después, relajar suavemente esta parte del cuerpo. • Es importante relajar suavemente, sin brusquedad. Después, balancear ligeramente esa parte del cuerpo. |
| Relajación mental | Relajación de los ojos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Consiste en cerrar los ojos, respirar profundamente y visualizarnos en algún sitio que nos guste mucho. • Dentro de lo posible, elegiremos algún lugar en el que hayamos estado al aire libre, en contacto con la naturaleza. • Trataremos de conservar esta imagen en nuestra mente todo el tiempo que podamos, alejando cualquier otro pensamiento que comience a interferir. Mientras lo hacemos, respiraremos en forma lenta y profunda. • Para finalizar, abriremos los ojos muy lentamente. • No es conveniente hacer movimientos bruscos al terminar la relajación. Trataremos de movernos lentamente por unos minutos, mientras recuperamos el ritmo corporal. | <p>Para los que pasan largas horas delante de una pantalla de la computadora o leyendo, se puede hacer muchas veces durante el día:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quítate los lentes, si los usas. • Cierra los párpados y dibuja con tus ojos cerrados el signo del infinito en un sentido (10 veces), luego en el otro. |

Reflexionemos desde la propia experiencia

- ¿Realizas acciones de autocuidado como parte de tu rutina? ¿Cuáles y con qué frecuencia?
- ¿Participas de alguna red o grupo como directivo, en donde puedas tener acciones autocuidado y sentirte acompañado?
- ¿En tu institución educativa se promueven actividades para el autocuidado de su personal? ¿Cuáles y cómo?

e. Organización óptima del tiempo.

El insuficiente tiempo para cumplir y organizar las actividades del mundo escolar es un problema del cual adolecen todos los docentes a nivel mundial, por ello, es muy importante la manera cómo nos organizamos, para optimizar esos minutos preciados, sin que vaya en contra de nuestra salud y bienestar.

La administración del tiempo es una competencia que se puede aprender. A continuación, se presentan los principios básicos a considerar para ello.

Principios Básicos para la Administración del Tiempo (Holmes, 2014)

- Sé realista. No se puede realizar todo, así que no trates de hacerlo.
- Establece objetivos a largo, mediano y corto plazo.
- Escribe tus planes.
- No dejes para mañana lo que puedes realizar hoy.
- Si puedes, delega tareas.
- Minimiza el riesgo de interrupciones al evitar trabajar en lugares públicos, como la sala de profesores.
- Cuando parezca que la tarea es inalcanzable, divídela en pequeños grupos de objetivos manejables.
- Reduce o elimina las tareas innecesarias.
- ¿Cuáles son para ti los momentos más productivos del día? Planea hacer las tareas más pesadas en esas horas.
- Utiliza planificadores o agendas informatizadas. Al inicio del año escolar, dedícale tiempo a crear sistemas de ahorro de tiempo, como plantillas de cartas, archivos, etc.
- Colabora con otros siempre que puedas: trabajar juntos disminuye la propia carga.
- Ten cuidado de no sobrecargarte.
- Cíñete al horario o negocia las ampliaciones.
- Limita tu disponibilidad y apaga el teléfono cuando tengas que hacer una tarea concreta urgente.
- Presta atención a la sensación de equilibrio en tu vida, no es bueno ser perfecto en la administración del trabajo y tener un desbarajuste en casa.
- Elimina la pretensión de ser perfecto: la perfección no existe.
- Por encima de todo, perfecciona tus competencias asertivas y di “no” cuando sepas que tu bienestar se verá afectado.

Reflexionemos desde la propia experiencia

Te proponemos realizar la siguiente actividad:

Piensa en tus relaciones con el tiempo. ¿Tienes suficiente tiempo para realizar las tareas que quieres llevar a cabo o siempre estás contra el reloj?, ¿controlas el tiempo o este te controla a ti?

Realiza un listado de las tareas que tienes a lo largo del día, luego, señala el tiempo que le dedicas a cada una de ellas. Ahora, analiza en función de su importancia y prioriza aquellas que son urgentes e indispensables de realizar, todo lo demás, así sea importante, puede esperar.



Vinculación y cierre

a) Actividades recreativas e integradoras para el personal de la escuela

Las actividades recreativas e integradoras, que se puedan realizar con el personal dentro de la institución educativa, son indispensables para prevenir el Síndrome de Agotamiento Profesional (SAP), entre algunas acciones que podemos realizar tenemos:

- Crear grupos de acompañamiento, donde los docentes puedan hablar de cómo se sienten y compartan

sus experiencias con sus pares de manera libre.

- Participar en actividades deportivas, de manera permanente, a lo largo del año. Tener, por ejemplo, un equipo de vóley o fútbol, para jugar por simple por diversión.
- Participar en actividades de baile, danza o teatro, donde puedan compartir y disfrutar de un espacio relajante.
- Organizar salidas, paseos, que sean exclusivamente para los profesores.
- Tener un buzón o cofre de las emociones, donde puedan escribir anónimamente cómo se sienten y este sentir pueda ser compartido en los grupos de apoyo.
- Dentro de nuestras jornadas de cada mes calendarizadas, se puede determinar un tiempo para un encuentro entre los colegas y un expositor o capacitador, que comente las novedades en una jornada más distendida, que permita la interacción y el diálogo entre los presentes.

b) Reto personal para prevenir SAP en mi institución educativa

Diseña una propuesta de prevención del SAP, a nivel individual, de grupo de trabajo y en la institución educativa.

Piensa en tu espacio de trabajo: la institución educativa. A partir de este contexto, piensa y describe los factores que generan estrés laboral y escríbelos.

A partir de tu análisis anterior, elabora una propuesta de prevención del Síndrome de Agotamiento Profesional y toma en cuenta tres dimensiones:

- Acciones individuales de autocuidado.
- Acciones que involucran al pequeño grupo de trabajo.
- Acciones que involucran a la institución.

Autoevaluación

Te invitamos a responder las siguientes preguntas, sé sincero(a) contigo mismo al momento de responder, recuerda que no hay respuestas buenas ni malas, que esto es un proceso de desarrollo personal y cuando nos miremos de manera más real, estaremos abiertos a seguir creciendo.

¿De qué he tomado conciencia con el trabajo realizado? ¿Qué me revela?

¿Para qué y por qué será importante haber trabajado el reconocimiento y manejo de autorregulación de emociones, trabajo colaborativo, el Síndrome del Agotamiento Profesional, en mi rol como directivo?

¿Cómo aplicarías lo aprendido para fortalecer las habilidades interpersonales en tu familia y en la comunidad educativa a tu cargo?

Glosario

Autorregulación de emociones: es la capacidad específica de la inteligencia emocional para intervenir y modificar el curso y la generación de las propias emociones, tanto antes como durante la emoción misma.

Agotamiento profesional: denota un estado de fatiga física, emocional y mental, acompañado de una disminución de la capacidad de rendimiento.

Reconocimiento de emociones: es la capacidad específica de la inteligencia emocional que permite identificar qué estoy sintiendo y en qué momento lo siento; asimismo, nos permite reconocer las emociones ajenas, aquello que los demás sienten y que se puede evidenciar por la expresión de la cara, por un gesto, por una mala contestación.

SAP: Síndrome de Agotamiento Profesional.

Bibliografía

- Bishop, S. (2000). *Desarrolle su Asertividad*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Bonet, J. (1994). *Sé amigo de ti mismo. Manual de Autoestima*. Barcelona: Ed. Sal Terrae.
- Chile, Ministerio de Educación. (2015). *Enfrentando desafíos. Estudios de casos para directores de escuelas*. Santiago: Merseth.
- Elizondo, M. (2000). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. México: Ed. Trillas.
- Flores, A. (2014). *Trabajo colaborativo y en equipo: Una estrategia para la dirección efectiva de personas*. Recuperado de: <https://prezi.com/6a6ppz--dnuv/copy-of-trabajo-colaborativo-y-en-equipo>
- Giusti, M., Rofes, M. & Zamora, A. (2008). *Habilidades para convivir mejor. Curso a distancia*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú y Asociación Kallpa.
- Goleman, D. (1989). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ed. Kairós.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ed. Vergara.
- Gottman J. (2003). *Guía del amor y de la amistad*. Barcelona: Ed. Kairós.
- Gros, B. (2000). *El ordenador invisible*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Guitert, M. (2000). *Aprender a colaborar, cooperar en clase. Ideas e instrumentos para trabajar en el aula*. Madrid: Publicaciones del MCEP.
- Holmes, E. (2014). *El bienestar de los docentes*. Madrid: Narcea Ediciones.
- LaSala, T., McVittie, J. & Smitha, S. (2013). *Disciplina Positiva en la escuela y en salón de clase. Guía del Líder: Recursos y Actividades*. San Diego: The Positive Discipline Association.
- López, A. (2006). ¿Se puede aprender física en el laboratorio? El trabajo en equipo del profesorado. *Revista Aula de Innovación Educativa*, 150. Recuperado de: <http://www.grao.com/revistas/aula/150-se-puede-aprender-fisica-en-el-laboratorio--el-trabajo-en-equipo-del-profesorado>
- Lucero, M. (2004). Entre el Trabajo Colaborativo y el Aprendizaje Colaborativo. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Maldonado, M. (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. *Revista de Educación Laurus*. 23 (13) 263-278.
- Marqués, R. (2008). *Profesores muy motivados. Un liderazgo positivo promueve el bienestar docente*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Panitz, T. & Panitz, P. (1998). *Encouraging the use of collaborative learning in Higher Education*. NY: Garland Publishing.
- Perú, Instituto Peruano de Educación en Derechos Humanos y la Paz. (2005). *Resolución democrática de conflictos desde una perspectiva de equidad de género*.
- Reategui, A. (2005). *Guía de Habilidades para la vida*. Lima: Asociación Kallpa.
- Salinas, J. (2000). El aprendizaje colaborativo con los nuevos canales de comunicación. *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación*. Madrid: Síntesis.
- Terol, C., López, S., Neipp, C., Rodríguez, J., Pastor, M. & Aragón, M. (2004). Apoyo social e instrumentos de evaluación: revisión y clasificación. *Anuario de Psicología*, 1 (35), 23-45.
- Watzlawick, P. (1985). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Ed. Herder.

