

**A convivir,
se aprende**



Cartilla

BIENESTAR DE EQUIPOS EDUCATIVOS



Universidad
de **Aysén**
PATAGONIA



ÍNDICE

1.-Introducción	3
2.- Enfoques para promover el bienestar de los equipos	4
2.1.- Salud Mental Ocupacional	4
2.2- Aprendizaje Socioemocional	5
3.- Marco normativo	5
3.1.- Ley N° 16.744 (1968)	6
3.2.- Ley N°20.370 (2009) – Ley General de Educación	7
3.3.- Ley N° 21.643 (2024) – Prevención y sanción del acoso laboral ("Ley Karin")	7
3.4.- Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo	
4.- Estrategias para el bienestar de equipos desde el enfoque de salud mental ocupacional	9
4.1.- Actividades diagnósticas	9
4.2- Levantamiento de acciones	13
4.3- Promover el bienestar de los equipos	17
5- Estrategias para el bienestar desde el enfoque de aprendizaje socioemocional	21
5.1- ¿Cuánta energía tiene la pila?	21
5.2- Mindfulness	23
5.3.- Creciendo juntos	25
5.4.- Espiral de contención	26
5.5.- Colaborando somos más	27
6.- Referencias Bibliográficas	29

1.-INTRODUCCIÓN

La actual Política Nacional de Convivencia Escolar entrega un marco articulador para abordar el bienestar y la salud mental en las comunidades educativas. Esta política promueve una ética del cuidado que invita a los equipos directivos a construir comunidades de aprendizaje centradas en el bienestar integral, tanto de las y los estudiantes como de quienes se desempeñan en el ámbito educativo, incluyendo a profesionales y no profesionales (Mineduc, 2019).

Desde esta perspectiva, el bienestar de los equipos emerge como un nuevo desafío. Para enfrentarlo, es fundamental que las comunidades educativas cuenten con conocimientos y herramientas que favorezcan el cuidado tanto individual como colectivo.

En esta línea, el Plan de Reactivación Educativa puso a disposición, en 2023, el *Manual Bienestar y salud laboral de los equipos educativos*. Posteriormente, en 2024, en conjunto con el Mineduc y el CPEIP, presentó el *Taller Diagnóstico Participativo para el Bienestar de los Equipos Educativos: Estrategias desde la gestión y el liderazgo*. Ambos documentos entregan orientaciones para avanzar hacia una cultura institucional que valore y promueva de manera sostenida el bienestar de los equipos.

Estos manuales coinciden en que el cuidado no puede quedar reducido a acciones aisladas: debe integrarse como una práctica estructural, articulada con la gestión de la convivencia, el liderazgo y las dinámicas cotidianas. Se trata, por tanto, de una responsabilidad tanto personal como colectiva.

En 2022, la Organización Mundial de la Salud hizo un llamado a fortalecer la salud mental en el ámbito laboral, promoviendo entornos que favorezcan el bienestar ante el aumento de afecciones como los trastornos mentales. Esto refuerza la idea de que los espacios de trabajo pueden ser fuente tanto de bienestar como de malestar.

Por otra parte, para que las y los estudiantes puedan desarrollarse de manera integral, mejorar sus aprendizajes y fortalecer su convivencia, es esencial cuidar a quienes los acompañan y guían en ese proceso. Es reconocido que las emociones de las y los docentes influyen directamente en la creación de ambientes propicios para el aprendizaje y son un factor clave en el desarrollo socioemocional y académico del estudiantado.

Es por ello que esta cartilla busca apoyar a los equipos directivos y de convivencia en la construcción de comunidades educativas que promuevan la salud laboral, generando condiciones que permitan organizar el trabajo de forma saludable. Esta destinado a todos los trabajadores de los establecimientos educacionales, ya que brinda orientaciones para promover colectivamente el bienestar laboral.

2.- ENFOQUES PARA PROMOVER EL BIENESTAR DE LOS EQUIPOS

El Ministerio de Educación, en su manual de bienestar y salud laboral en contextos educativos, propone dos enfoques complementarios para el bienestar de los y las trabajadores/as: **la Salud Mental Ocupacional y el Aprendizaje Socioemocional**. Los cuales, ofrecen una mirada integral que promueve la responsabilidad colectiva en la construcción de entornos laborales cuidados, respetuosos y colaborativos, superando enfoques que responsabilizan exclusivamente al individuo por su malestar

Salud Mental Ocupacional: releva el impacto de las condiciones laborales en la salud de las y los trabajadores, destacando que factores como el estrés y el agotamiento no solo responden a recursos personales, sino también a la forma en que se organiza el trabajo.

Aprendizaje Socioemocional: se centra en el desarrollo de habilidades personales, emocionales y relacionales, fundamentales para gestionar el estrés, resolver conflictos y sostener relaciones saludables en el entorno educativo.

Por tanto, promover el bienestar de los equipos requiere trabajar en la forma de organizarse y en las habilidades socioemocionales del equipo.

2.1.- Salud Mental Ocupacional

Para comprender este enfoque se consideran dos conceptos centrales: Salud laboral y Riesgos Psicosociales.

Salud laboral:

Se refiere a la capacidad de realizar el propio trabajo de manera técnica, responsable y con sentido, en un entorno que permita sentirse útil, necesario y vinculado a relaciones humanas saludables.

Los principales problemas de salud mental laboral que afectan a los equipos educativos son el estrés laboral y el burnout. Por su parte, el estrés laboral, según la OMS (2019), es una respuesta emocional, cognitiva y conductual ante exigencias del trabajo que superan las capacidades de quienes lo ejercen, generando desgaste sostenido. El burnout o síndrome de desgaste profesional, es un tipo de estrés crónico que se manifiesta en agotamiento emocional, despersonalización y disminución del sentido de eficacia personal.

Es importante destacar que ambos cuadros no son responsabilidad exclusiva de quien los padece, sino que pueden responder a condiciones organizacionales. La perspectiva de riesgos psicosociales señala que estos problemas deben abordarse colectivamente, transformando las condiciones laborales que los generan.

Riesgos Psicosociales: Se refiere a los riesgos vinculados a la forma en que se organiza el trabajo, al contenido de las tareas y al clima relacional dentro de la organización. En el contexto educativo, los riesgos psicosociales más relevantes, según estudios como los de SUSESO (2021), incluyen: Las altas exigencias psicológicas, como sobrecarga laboral o presión por resultados; El bajo apoyo social por parte del equipo o la institución; Los estilos de liderazgo poco participativos y; La llamada doble presencia, que refiere al conflicto entre demandas laborales y personales.

2.2- Aprendizaje Socioemocional

Este enfoque promueve el desarrollo de habilidades emocionales, sociales y personales necesarias para relacionarse de manera saludable con uno mismo y con los demás. Estas habilidades incluyen, la comunicación efectiva, el manejo del estrés, la resolución de conflictos, la toma de decisiones responsables, el autoconocimiento, la empatía, la autorregulación emocional, la prosocialidad y la colaboración, entre otras.

Cuando los integrantes del equipo educativo reconocen sus emociones, identifican sus fortalezas y limitaciones, y comprenden el impacto de sus acciones en los demás, se crean entornos laborales más saludables, respetuosos y sostenibles (Mineduc, 2024).

3.- MARCO NORMATIVO

Respecto al tema de la cartilla conviene señalar que existen cuatro marcos, de gran relevancia para abordar el tema en los establecimientos educacionales:

Marco legal	Ámbito	Aporte principal
Ley 16.744	Salud ocupacional	Ampara accidentes y enfermedades profesionales; exige comités de higiene
Ley 20.370	Educación	Reconoce el derecho a ambientes de trabajo respetuosos y saludables
Ley 21.643	Laboral	Protege contra acoso y violencia psicológica, con protocolos y prevención
	Salud mental laboral	Obliga a evaluar y prevenir riesgos psicosociales

3.1.- Ley N° 16.744 (1968)

Seguro Social contra Accidentes del trabajo y Enfermedades Profesionales

Esta legislación introduce un seguro social obligatorio para todos los empleados contra accidentes en el trabajo, en el lugar de trabajo, durante el trayecto de ida y vuelta o debido a una enfermedad profesional. Para el personal que trabaja en establecimientos educativos, significa que deben actuar para prevenir accidentes,

capacitar a los trabajadores y proporcionar una red de seguridad en caso de que ocurra un accidente relacionado con el trabajo. En esa línea, obliga a constituir Comités paritarios de higiene y seguridad para organizaciones con más de 25 trabajadores.

Beneficios del seguro de la Ley N° 16.744



¿Qué es el Seguro de la Ley N°16.744?

Es un seguro social que otorga prestaciones médicas y económicas, gratuitas a los trabajadores, en caso de accidente del trabajo o enfermedad profesional.

Este seguro es obligatorio para todo empleador.



¿Quiénes deben denunciar un accidente del trabajo o una enfermedad profesional?

El empleador es el principal obligado, debiendo denunciarlo dentro del plazo de 24 horas.

Si éste no denuncia debe hacerlo el trabajador, sus familiares, el médico tratante, el Comité Paritario de Higiene y Seguridad o cualquier persona.



¿Quiénes son las personas protegidas por este Seguro?

Los trabajadores dependientes desde el primer día que comienzan a trabajar y los trabajadores independientes, siempre que se encuentren al día en el pago de las cotizaciones.



¿Cómo denunciar o hacer consultas?

En la Superintendencia de Seguridad

Oficina de Santiago y regiones. Direcciones disponibles en www.suseso.cl

Ingresando directamente el reclamo o consulta en www.suseso.cl

Formulando sus consultas al call center 02 26204500 - 02 26204400.



¿Cómo acceder al Seguro?

Denunciando el accidente o la enfermedad profesional ante el organismo administrador (ACHS, IST Mutual de Seguridad o ISL), los Servicios de Salud o en la empresa con administración delegada.



3.2.- Ley N°20.370 (2009) – Ley General de Educación

Esta legislación, establece derechos y obligaciones de la comunidad educativa en los niveles preescolar, primario y secundario. Expresamente señala que el personal educativo tiene derecho a trabajar y crecer en un entorno de tolerancia y respeto y al

respeto de su integridad física, psicológica y moral respetada. También establece que los equipos de gestión deben liderar profesionalmente y ayudar a crear un clima escolar respetuoso, que influya fuertemente en el bienestar del lugar de trabajo.

3.3.- Ley N° 21.643 (2024) – Prevención y sanción del acoso laboral (“Ley Karin”)

Esta legislación, modifica el Código del Trabajo e incorpora el Convenio 190 de la OIT para eliminar el acoso, acoso sexual y la violencia en los centros de trabajo y enjuiciarlos. Estipula que las relaciones laborales siempre deben establecerse sobre la base de un trato no violento, no discriminatorio, con respeto a la dignidad humana y con un enfoque



de género. También hace responsables a los empleadores, incluidas las escuelas, de las medidas de prevención, así como de los mecanismos de denuncia y protección

Derechos:

Las y los trabajadores están más protegidos con mecanismos para prevenir, investigar el acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo.

Protocolos obligatorios:

Para la prevención y actuación ante acoso y violencia.

Apoyo:

Protección y atención psicológica para las y los trabajadores afectados durante el proceso de investigación.

Investigación eficiente:

Procedimientos claros, confidenciales y con perspectiva de género.
Ambientes laborales seguros y saludables.

Fuente <https://serviciodesaludnuble.cl/portal/wp-content/uploads/2024/08/Afiche-Buen-Trato-2024.pdf>

3.4.- Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (MINSAL–SUSESO, 2022)

Este documento, establece la obligatoriedad de identificar, evaluar y gestionar los riesgos psicosociales (como estrés, presión y sobrecarga emocional). Se aplica a organizaciones con 10 o más empleados y fija evaluaciones cada 2 años a través de la herramienta SUSESO/ISTAS21 y su nueva versión CEAL SM/SUSESO. Resguarda la

confidencialidad y el anonimato de los trabajadores que responden el instrumento. Con los resultados, insta al Comité paritario a realizar seguimiento y proponer acciones de mejora. En el ámbito educativo exige que las escuelas monitoreen y mitiguen factores de riesgo del personal.



Carga de trabajo



Exigencias emocionales



Desarrollo profesional



Reconocimiento y claridad del rol



Conflicto de rol



Calidad del liderazgo



Compañerismo



Inseguridad en condiciones de trabajo



Equilibrio entre trabajo y vida privada



Confianza y justicia organizacional



Vulnerabilidad



Violencia y acoso

4.- ESTRATEGIAS PARA EL BIENESTAR DE EQUIPOS DESDE EL ENFOQUE DE SALUD MENTAL OCUPACIONAL

4.1.- Actividades diagnósticas

Para promover entornos laborales saludables, es necesario comenzar identificando los factores que pueden estar afectando el bienestar de los equipos

educativos. Un primer paso es diagnosticar si existen prácticas que constituyen riesgos psicosociales en el trabajo.

4.1.1.- Identificar prácticas que producen riesgos psicosociales

A continuación, se propone un cuestionario para identificar los riesgos psicosociales descritos en el Manual de Bienestar y Salud Laboral de Equipos Educativos (Mineduc, 2023) relacionadas con situaciones que podrían afectar el bienestar laboral. Para las respuestas se utiliza una escala de frecuencia que refleje la presencia o ausencia de estas prácticas. Puede ser usado para un primer levantamiento de información de manera confidencial y segura.

Recomendaciones para la aplicación del cuestionario

- Explicar previamente el objetivo: recoger información para generar acciones de mejora y cuidado de equipos, no para evaluar ni sancionar.

- Garantizar el anonimato y confidencialidad, fomentando respuestas honestas y un clima de confianza.
- Aplicarlo en un espacio cómodo y momento adecuado, evitando períodos de alta sobrecarga que puedan afectar negativamente la percepción.

Análisis e interpretación de los resultados

El equipo del establecimiento educacional puede analizar las respuestas de este cuestionario identificando patrones de frecuencia en cada ítem y comparando los resultados.

- Revisar especialmente los ítems con mayor frecuencia de respuestas "3" (ocurre con frecuencia) o "4" (ocurre de forma constante), ya que señalan factores de riesgo psicosocial relevantes que podrían afectar la salud y bienestar laboral.
- Observar tendencias colectivas: no enfocarse solo en casos individuales, sino identificar si se trata de prácticas institucionales, es decir,

determinados factores, como la carga de trabajo excesiva, la ambigüedad de funciones o las relaciones laborales tensas, se presentan de manera repetida en distintos equipos o niveles.

- Este análisis debe realizarse evitando la búsqueda de responsables individuales, y orientándose a identificar oportunidades de mejora institucionales para el bienestar colectivo. Lo que significa una co responsabilidad en su diseño y ejecución.

Cuestionario individual

Escala Riesgos Psicosociales en entornos educativos

ítem	1 : No ocurre	2 : Ocurre ocasionalmente	3 : Ocurre con frecuencia	4 : Ocurre de forma constante
1.- Siento una carga de trabajo excesiva				
2.- Trabajo bajo mucha presión de tiempo				
3.- Recibo instrucciones confusas o contradictorias por parte de las jefaturas				
4.- Tengo poca claridad respecto a tus funciones y responsabilidades laborales				
5.- Enfrento problemas de comunicación frecuentes (por ejemplo: información tardía, rumores, falta de claridad)				
6.- Percibo que en la comunidad escolar predomina la competencia por sobre la colaboración				
7.- Experimento relaciones laborales con falta de respeto o descalificaciones frecuentes				
8.- No cuento con apoyo social dentro de la organización				
9.- Percibo escasos espacios de apoyo institucional para el autocuidado y cuidado de equipos				
10.- El liderazgo directivo y/o la burocracia institucional no favorecen un buen clima laboral				
11.- Me resulta difícil separar la vida laboral de la vida personal / familiar				
12.- Tengo la sensación de agotamiento emocional				
13.- Me he distanciado mental y afectivamente de mi vocación en este lugar de trabajo				
14.- Percibo que ha disminuido mi realización personal en este trabajo				

Fuente: Elaboración Propia basado en Manual de bienestar laboral de los equipos educativos (Mineduc, 2023).

4.1.2 .- Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral y Salud Mental SUSESO

El Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo es una herramienta técnica elaborada por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) y el Ministerio de Salud de Chile, que establece criterios y procedimientos para

identificar, evaluar y gestionar los factores de riesgo psicosocial presentes en los entornos laborales. Utiliza una metodología participativa y el desarrollo de un plan de trabajo en un ciclo de aprendizaje organizacional de dos años de duración.

El rol de asesorar en la implementación del protocolo les corresponde a las mutualidades de empleadores y el Instituto de Seguridad Laboral (ISL). El procedimiento de aplicación está en la siguiente imagen.

¿Cómo es el procedimiento de aplicación del Protocolo y su Cuestionario?

Se desarrolla en un ciclo de aprendizaje o mejora organizacional de dos años, donde la comunidad educativa recorre 7 pasos, para luego iniciar nuevamente el ciclo.



Fuente: Manual del Método Cuestionario CEAL-SM/SUSESO (2022)

Para medir riesgos psicosociales en espacios educativos, se usa desde el 2011 se utiliza el Cuestionario ISTAS-21 y desde el 2023 se utiliza el Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral – Salud Mental/SUSESO” (CEAL-SM/SUSESO).

Dimensiones que mide 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 del 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 de 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)

4.2- Levantamiento de acciones

Posteriormente, e independiente al método diagnóstico que se utilice, el objetivo es que sus resultados se transformen en insumos para la acción. El Ministerio de Educación en su Manual

de bienestar laboral de los equipos educativos (2023) describe seis líneas de acción que se pueden abordar cuando los riesgos psicosociales están afectando la salud laboral:

¿Qué puedo hacer si en mi comunidad escolar 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.



Se sugiere que se realice un análisis participativo de los resultados del diagnóstico de SUCESO, es muy relevante generar espacios de conversación dentro de la comunidad educativa, en los que las y los trabajadores puedan interpretar los datos desde su propia experiencia y proponer medidas concretas que respondan a su realidad. Esto puede realizarse a través de jornadas de reflexión por estamentos, grupos de análisis o equipos focales, en los que se problematice lo identificado y se prioricen acciones de mejora. En este proceso, los equipos de gestión juegan un rol clave facilitando el diálogo, promoviendo la participación y acompañando la implementación de cambios sostenibles.

Se propone la siguiente pauta, en el caso de desear impulsar espacios participativos – reflexivos (formato taller, jornada, consulta, etc).

Es importante recalcar que son complementarios ¹ a las sugerencias de SUCESO al aplicar Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales. Permiten que el equipo del establecimiento pueda asumir el diagnóstico y actuar proactivamente identificando acciones para abordar los riesgos psicosociales que más estén afectando al grupo, lo que permitirá proyectar soluciones factibles, asignando responsabilidades y estableciendo tiempos y mecanismos de seguimiento. Se sugiere por semestre hacerse cargo de un par de riesgos y desarrollar diversas acciones, de manera de priorizar por algunos e impulsarlo a profundidad:

Pauta de planificación de acciones construidas participativamente

Riesgo Psicosocial I	Objetivo específico	Acción de mejora	Responsable	Plazo	Recursos requeridos	Articulación con otros planes	Indicadores de seguimiento

Riesgo Psicosocial II	Objetivo específico	Acción de mejora	Responsable	Plazo	Recursos requeridos	Articulación con otros planes	Indicadores de seguimiento

¹ Tanto el Manual Diagnóstico de Bienestar de los Equipos Educativos del Mineduc como el presente taller de reflexión, son independientes y/o complementarias al proceso liderado por la SUSESO. Se puede considerar además que se trata de un compromiso (ciclo) de dos años, que debe ir teniendo planificación e implementación de actividades acotadas semestralmente, para que estas sean eficaces es importante imprimir un carácter participativo y que sean lideradas por el propio equipo directivo establecimiento, ya que posibilitan un accionar rápido y desde el propio contexto.

Algunas de las acciones que se pueden hacer, según los riesgos identificados son:

a) Realizar Reuniones de Planificación Colaborativa de Horas Protegidas.

Una de las medidas que se puede impulsar es establecer bloques protegidos de tiempo semanal dedicados exclusivamente a la planificación conjunta entre docentes, de manera de evitar la sobrecarga individual. Esta acción se vincula a la dimensión i) demandas psicológicas cuantitativas y a la dimensión ii) planificación conjunta entre docentes. Esta acción está dirigida a abordar la carga de tiempo, ayudar con la planificación curricular y evitar la sobrecarga. El sostenedor, junto con la dirección del colegio, debe modificar su horario y reasignar las horas no lectivas según sea necesario para cumplir con el requisito. Los mayores beneficiarios son los docentes y educadores de preescolar, quienes estarán en condiciones de asignar su trabajo de manera más efectiva. También se mejorarán la disminución de la fatiga mental, la coherencia pedagógica y el clima organizacional.

b) Capacitación en Gestión Emocional y Autocuidado Profesional.

Otra medida que resulta necesaria es impulsar talleres de regulación emocional, control del estrés y autocuidado profesional, especialmente cuando se ha detectado riesgo medio/bajo en las dimensiones: i) demandas emocionales, y/o, ii) doble presencia. Estas capacitaciones podrían ser impartidas por psicólogos laborales y/o expertos en salud ocupacional que no tengan vínculo contractual permanente con el establecimiento, para evitar conflicto de interés. Deberían estar destinadas a todo el personal que voluntariamente desee fortalecer sus competencias de autorregulación emocional. El financiamiento puede ser por parte del sostenedor ya sea asociado al Plan de Convivencia o al Plan de Desarrollo profesional docente. Acciones de este tipo podrían favorecer que docentes y asistentes de la educación se sientan más capaces de manejar situaciones complicadas, menos agotamiento, mayor bienestar individual y colectivo.

c) Formación del Comité de Cuidado Laboral y Bienestar.

La creación de un Comité de cuidado laboral y bienestar puede ser una adecuada alternativa en el caso de identificar riesgos medios en las dimensiones i) apoyo social en la organización y, ii) calidad del liderazgo. Considerado las orientaciones de la PNCE, este tipo de Comités pudiese estar integrado por docentes, asistentes de la educación, directivos y sostenedores, quienes asumen la responsabilidad de sugerir medidas preventivas y crear espacios de diálogo, así como las condiciones para aplicar las medidas, ya sea tiempo, espacios o financiamiento. Los beneficiarios de las acciones debiera ser todo el personal de los establecimientos educacionales, y se espera que los resultados sean un mejor clima organizacional, mayor involucramiento – sentido de pertenencia con el establecimiento, y la detección temprana de conflictos psicosociales.

d) Diseño de Sistema de Reconocimiento y Apreciación Profesional.

En el ámbito educativo, muchas acciones que realizan los integrantes de las comunidades escolares están marcados por su compromiso, innovación, perseverancia, trabajo en equipo, entre otros elementos intangibles. Una cultura organizacional bien tratante, valoriza estos elementos intangibles y los reconoce. Por tanto, crear un sistema de reconocimiento institucional no monetario, basado en el mérito, con rubricas objetivas de evaluación puede trabajar para prevenir riesgos psicosociales. El formato de los reconocimientos puede ser desde diplomas simbólicos, anotaciones de mérito en la hoja de vida, entre otros. Esa responsabilidad recae en la dirección, que debe fomentar una cultura de apreciación explícita, coherente y abierta.

e) Ubicación y Espacios para Descansos.

Crear espacios acogedores para el descanso, puede ser una acción necesaria cuando se detecten riesgos medios en la dimensión i) ambiente físico o en la dimensión ii) tiempos de recuperación. Este espacio puede no solo propiciar un descanso efectivo, sino también instalarse como práctica de autocuidado durante la jornada laboral. Para que resulte efectivo debe contar con adecuada iluminación,

climatización, aislación de sonido, mobiliario e implementos que favorezcan el descanso. Este tipo de espacios puede estar destinado a todos los trabajadores de los establecimientos educacionales, y permitirán anticipar una reducción del esfuerzo físico y mental, así como la percepción de las condiciones laborales.

Este tipo de acciones se puede presentar en un Plan de Mejora ante la SUSESO, y buscar que este articulado con el Plan de Convivencia en lo referido al Bienestar, por lo que pueden liderar su aplicación tanto la Unidad de Convivencia Escolar como el Comité Paritario. Por último, puede buscarse aún más sinergia y vincularlo al Desarrollo profesional docente:

Objetivo específico	Acción de mejora	Responsable	Plazo	Recursos requeridos	Articulación con otros planes	Indicadores de seguimiento
Disminuir el desgaste emocional asociado a la exigencia afectiva del trabajo docente	Desarrollar capacitaciones a todo el personal educativo sobre manejo emocional, autocuidado y salud psicosocial, incluyendo primeros auxilios psicológicos.	Encargado/a Convivencia. Se sugiere asesor/a externa	Abril - junio 2025	Honorarios por relatorías; tiempo protegido; materiales	Plan de Convivencia Escolar (Eje Clima y Bienestar)	% de personal del establecimiento que completa la capacitación. % de capacitados que responden autorreporte sobre mejoramiento de desgaste emocional.
Mejorar la colaboración y las redes sociales de docentes y asistentes de educación.	Establecer un Comité de Cuidado y Bienestar Laboral que incluya todos los sectores y tenga reuniones bimestrales.	Dirección y Comité Paritario	Marzo - diciembre	Horas de liberación; acta constitutiva; espacio físico	Plan de Convivencia Escolar (Eje Participación); Reglamento Interno	Informe de rendición de cuenta anual sobre acciones realizadas para cumplir el objetivo.
Mejorar el reconocimiento institucional de buenas prácticas docentes colaborativas.	Diseñar e implementar una estructura de recompensa no financiera: entrega de "diplomas" simbólicos cada trimestre, tablón de buenas noticias, agradecimientos, reconocimiento público.	Sostenedor y Dirección	Marzo - diciembre	Material gráfico; espacio de difusión interna	Plan de Desarrollo Profesional Docente (Dimensión motivación y cultura profesional)	% del personal que ha sido reconocido de alguna manera el año.
Mejorar definición institucional de tiempos y espacios para el descanso físico y pausas laborales.	Proveer una sala para que el equipo del establecimiento, puedan descansar con necesidades básicas (agua caliente, calefacción, microondas, sofás) y organizar pausas semanales.	Sostenedor y Dirección	Marzo - diciembre	Inversión en infraestructura menor; reorganización horaria.	Plan de Convivencia Escolar (Eje Condiciones de bienestar físico)	% de usuarios satisfechos con el espacio y el tiempo para descanso y autorreporte sobre ambiente laboral
Reforzar la capacitación en competencias emocionales y relaciones interpersonales en el aula.	Crear módulo de desarrollo socioemocional docente y vínculo pedagógico, dentro del Plan de Desarrollo Profesional	Jefe/a UTP, Encargado/a Convivencia y Encargado/a PIE	Abril - Mayo	Capacitación externa. Bibliografía. Horas no lectivas	Plan Anual de Desarrollo Profesional Docente	% de docentes que aplica los contenidos aprendidos en la capacitación en su docencia a diciembre de ese año (Medio de verificación: observación de clase).

4.3- Promover el bienestar de los equipos

La salud laboral requiere condiciones que favorezcan el trabajo colaborativo, la valoración del rol de cada persona, el reconocimiento colectivo y un liderazgo que impulse y sostenga estas prácticas,

promoviendo un clima organizacional positivo y participativo. Algunas prácticas que promueven el bienestar de equipos educativos son:

4.3.1- Tipo de Liderazgo

Los equipos directivos deben ser promotores de la salud laboral, generando condiciones para el diálogo y mediando en la resolución de conflictos, interviniendo ante malentendidos, rumores, agresiones o situaciones de acoso y violencia. En este contexto, el tipo de liderazgo se convierte en un recurso fundamental para el bienestar laboral de los equipos. En particular, los estilos de liderazgo centrados en las relaciones humanas, la colaboración y la participación, como el liderazgo democrático, distributivo o el liderazgo para la innovación pedagógica, están directamente relacionados con la promoción de ambientes saludables, motivadores y sostenibles para el trabajo educativo (Mineduc, 2023). Desde esta perspectiva, el liderazgo se transforma en una práctica cotidiana que genera condiciones organizacionales favorables para el bienestar y el desarrollo profesional.

Es importante enfatizar en la promoción del liderazgo distributivo, también llamado distribuido, enfoque que reconoce que el liderazgo no reside exclusivamente en una persona (por ejemplo, el director), sino que se distribuye entre múltiples factores que influyen colectivamente en los

procesos educativos. Bajo este enfoque, el liderazgo se distribuye entre líderes formales e informales, cuyas interacciones están situadas en contextos sociales y organizacionales específico. Para Harris (2014), el foco está en el proceso del liderazgo más que en las características individuales de quien lidera, lo que permite una comprensión más dinámica, colaborativa y contextual del fenómeno. En el ámbito educativo, Harris (2014) sostiene que “el liderazgo distribuido busca movilizar la capacidad de liderazgo de todo el personal de la escuela, creando un ambiente donde los docentes puedan contribuir activamente al desarrollo institucional” (p. 16). Este tipo de liderazgo promueve la construcción de capacidades colectivas y se asocia con una mejora en la innovación, la participación docente, el sentido de pertenencia y el compromiso con el proyecto educativo.

Bass y Avolio (1994), desarrollaron el Modelo Multifactorial de Liderazgo, esta tipología distingue entre tres estilos de liderazgo, que se describe a continuación:

Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Laissez-faire
El líder transformacional influye mediante el carisma, la motivación, el estímulo intelectual y la empatía. Fomentan niveles extraordinarios de esfuerzo, rendimiento y satisfacción al influir sobre los valores, actitudes y necesidades de sus seguidores.	Consiste en el intercambio de recompensas por desempeño. Este liderazgo es más directivo y se enfoca en clarificar tareas, expectativas y premios por cumplimiento.	En este tipo, el líder evita tomar decisiones, no da retroalimentación al personal a cargo y no planifica las acciones a impulsar.

4.3.2- Trabajo Colaborativo

El trabajo colaborativo favorece el intercambio de metodologías y experiencias pedagógicas, permite una mejor organización, lo que contribuye a disminuir la carga percibida y a fortalecer la salud laboral de los equipos. Este tipo de prácticas tiene un impacto positivo en la efectividad del trabajo, ya que incrementa la sensación de autoeficacia y fortalece la autoestima profesional.

El Mineduc (2023), reconoce que, desde la colaboración docente, se pueden implementar las siguientes acciones:

- Seleccionar en conjunto los aspectos prioritarios del currículum.

- Planificar unidades de trabajo colectivamente.
- Aplicar metodologías colaborativas como el aprendizaje basado en proyectos.
- Reutilizar materiales útiles ya diseñados por otros colegas.
- Organizar apoyos ante ausencias por licencias médicas.
- Definir colectivamente lo urgente y lo postergable en el trabajo escolar.

A continuación, basado en las estrategias de colaboración que promueve el Ministerio de Educación (2023) se propone una rúbrica con la finalidad de evaluar la implementación de prácticas colaborativas.

1. Organización de equipos	☐ ¿Se han conformado equipos o duplas de trabajo de forma clara? ☐ ¿Cada integrante tiene claridad de su pertenencia al equipo y su rol dentro de él?
2. Tiempo y espacio	☐ ¿Existe un horario definido y regular para el trabajo colaborativo? ☐ ¿Se dispone de un espacio físico establecido para estos encuentros?
3. Metas y propósitos	☐ ¿El equipo tiene un propósito claro y metas comunes a corto y mediano plazo? ☐ ¿Estas metas fueron construidas con participación del equipo?
4. Estructura y modalidad del trabajo	☐ ¿Se han definido lineamientos sobre cómo trabajar en conjunto (organización, contenidos, actividades)? ☐ ¿Se utiliza alguna modalidad estructurada como co-planificación, estudio de clases, retroalimentación entre pares, etc.?
5. Liderazgos facilitadores	☐ ¿Existe una persona designada para coordinar el equipo (aunque no tenga un cargo formal)? ☐ El rol de coordinación está centrado en facilitar el trabajo, no en controlar
6. Clima organizacional y confianza	☐ ¿Se han establecido normas básicas de respeto, escucha activa y crítica constructiva?
7. Comunicación	☐ ¿La información relevante se transmite con claridad, a tiempo y sin sobrecargar? ☐ ¿Existen mecanismos para compartir información entre los integrantes?
8. Autoevaluación y mejora continua	☐ ¿El equipo cuenta con momentos definidos para evaluar su propio funcionamiento? ☐ ¿Se proponen mejoras y desafíos a partir de estas evaluaciones?
9. Participación en decisiones	☐ ¿Docentes y asistentes participan en decisiones sobre cómo mejorar su trabajo? ☐ ¿Se promueve la apropiación colectiva de metas institucionales?

Fuente: Elaboración propia basado en Mineduc (2023).

4.3.3- Roles y Funciones

Definir con claridad los roles y funciones es una práctica para promover el bienestar laboral en las comunidades educativas. La ambigüedad de rol, cuando una persona no tiene claramente definidos sus objetivos, responsabilidades o límites, está asociada con ansiedad, baja autoestima y menor satisfacción en el trabajo. Esto ocurre porque la incertidumbre sobre las propias responsabilidades dificulta la toma de decisiones, aumenta la sensación de descontrol y puede generar conflictos entre pares por suposición o vacíos en las tareas. En cambio, cuando las funciones están bien definidas, se favorece un sentido de propósito, mayor autonomía en el desempeño y una evaluación

más justa del trabajo realizado (Peiró & Rodríguez, 2008).

Es fundamental definir roles y funciones asociadas a convivencia escolar en los diferentes cargos que permiten el funcionamiento de un establecimiento educativo. Para ello es necesario que se realicen perfiles de cargo y que estos consideren las normativas asociadas a Convivencia Educativa. Cada establecimiento tiene la autonomía de realizar esta definición, no obstante, a modo de ejemplo se propone la siguiente tabla por cargos:

Cargo	Rol	Funciones asociadas a Convivencia educativa
Director/a del Establecimiento	Lidera la gestión educativa, pedagógica y convivencial del establecimiento.	Garantizar la aplicación del Plan de Convivencia Escolar como línea estratégica del proyecto educativo. Avanzar con liderazgo distributivo. - Asegurar el cumplimiento de la legislación para proteger los derechos de los niños y jóvenes. - Brindar oportunidades para la discusión, la participación y la resolución no violenta de conflictos en todos los niveles. - Supervisar los protocolos y la formación de los empleados en asuntos de convivencia.
Jefe/a de Unidad Técnico Pedagógica (UTP)	Dirige el trabajo pedagógico y curricular, y articula el enfoque de convivencia con el desarrollo curricular.	- Incluir una política de cultura escolar en la planificación y evaluación del PME. - Promover prácticas de enseñanza inclusivas que valoren el respeto, donde se reciban diferentes perspectivas y las diferencias se resuelvan de manera pacífica. Trabajar con el equipo de convivencia en iniciativas de formación en habilidades socioemocionales y ciudadanía escolar. - Ayudar a los maestros a integrar normas de buen trato en la estructura de sus aulas. - Asesorar las planificaciones docentes para velar por la incorporación de los objetivos de aprendizaje transversales y la pedagogización de la convivencia.
Encargado/a de Convivencia Escolar	Lidera iniciativas institucionales destinadas a promover un entorno escolar saludable, inclusivo y participativo.	- Equipos de pares psicosociales, mediadores, observadores, etc. - Codificar y abordar incidentes de conflicto, acoso o violencia, de acuerdo con las políticas y protocolos vigentes. - Fomentar la prevención respecto a bienestar, ciudadanía, derechos humanos, inclusión y género. - Articular con otras redes (salud, protección, justicia, entre otras).

Cargo	Rol	Funciones asociadas a Convivencia educativa
Orientador/a Educativo(a) (este rol no es obligatorio en los establecimientos educacionales)	Fomenta en los estudiantes el crecimiento personal, vocacional y académico, ayudando a prepararlos para la vida.	• Desarrollar e implementar programas de orientación diseñados para la formación emocional, resolución de conflictos y ciudadanía. • Hacer seguimiento y apoyar a los estudiantes con necesidades psicoeducativas en cuanto a adaptación, integración y relaciones interpersonales. • Proveer a los maestros apoyo en el manejo de problemas de relación en el aula. • Contribuir al diseño de estrategias preventivas y de reeducación en situaciones de conflicto de convivencia.
Inspector/a General o de Nivel	Supervisa el cumplimiento de las normas escolares y trabaja para garantizar la seguridad de la escuela y la comunidad.	• Implementar y gestionar planes de acción para escenarios de disturbios escolares. • Asegurar que se apliquen los Reglamentos (Internos) y las acciones formativas y correctivas relacionadas. • Realizar reuniones conjuntas con los profesores jefes de curso y funcionarios de convivencia para aquellos estudiantes que muestren signos de conductas de alto riesgo.
Profesor/a Jefe de Curso	Acompaña el desarrollo integral del grupo de clase, el cual promueve una educación en valores, relaciones saludables y participación.	• Valorar y orientar la educación sobre el proceso de formación socioemocional. • Medir el conflicto de los estudiantes, trabajar dentro de equipos de apoyo para resolver problemas. • Promover la participación en organizaciones escolares democráticas. • Comunicar abiertamente y de manera colaborativa con las familias y el equipo directivo. • Fomentar la autorregulación, el respeto por los demás y la responsabilidad en el aula.

Fuente: Elaboración propia

4.3.4- Reconocimiento

El reconocimiento del trabajo cumple un rol central en la construcción de la autoestima laboral y el bienestar profesional. Cuando las y los trabajadores reciben reconocimiento formal y explícito por parte de sus equipos directivos, se refuerza su sentido de propósito, motivación y compromiso con la tarea educativa. Este reconocimiento debe estar alineado con evaluaciones de desempeño realistas, que consideren los tiempos efectivos de trabajo y las condiciones reales del ejercicio docente, evitando la sobrecarga y la invisibilización del esfuerzo cotidiano (MINEDUC, 2021).

Para avanzar hacia una cultura de reconocimiento sostenida, se recomienda institucionalizar prácticas como la visibilización de buenas prácticas pedagógicas y el fortalecimiento de comunidades profesionales de aprendizaje con espacios de retroalimentación positiva. Estas estrategias contribuyen a generar un clima organizacional saludable (Vera, 2023).

5- ESTRATEGIAS PARA EL BIENESTAR DESDE EL ENFOQUE DE APRENDIZAJE SOCIOEMOCIONAL

El aprendizaje y desarrollo de habilidades socioemocionales buscan facilitar la regulación emocional y fortalecer la capacidad para enfrentar

las exigencias del trabajo. Para ello, se proponen cuatro estrategias que favorecen la autorregulación.

5.1- ¿Cuánta energía tiene la pila?

Objetivo	Realizar un autodiagnóstico rápido y sencillo respondiendo a la pregunta: ¿Cómo está tu energía emocional hoy?. Según el nivel que identifique, podrá tomar conciencia sobre la importancia de su bienestar emocional. Contribuye promover el cuidado personal de manera simple, visual y práctica.
Responsables	Deseable que el/la facilitador/a sea Psicólogo u Orientador del establecimiento.
Destinatarios	Equipos educativos
Descripción de la actividad	Esta infografía incluye recomendaciones concretas para el autocuidado, orientadas a cada nivel de energía, con el objetivo de promover acciones prácticas y efectivas que ayuden al equilibrio emocional. Por ejemplo, en los niveles más altos, la infografía invita a potenciar la motivación y el liderazgo para contribuir al bienestar colectivo. En niveles intermedios, sugiere pausas activas, organización de tareas y búsqueda de apoyo para evitar un desgaste mayor. Y en niveles bajos, orienta a establecer límites, desconectarse y, en casos críticos, a buscar ayuda profesional y priorizar el descanso. Esta herramienta puede ubicarse en espacios comunes como salas de profesores u oficinas, funcionando como un recordatorio visual permanente para que el autocuidado se practique de manera continua, evitando llegar a estados de agotamiento que afecten tanto el bienestar personal como el clima laboral.
Recursos	Su imagen central es una batería grande, dividida en cuatro niveles de energía emocional, cada uno representado por un color diferente, un porcentaje específico (10%, 40%, 70% y 100%) y una breve descripción del estado emocional asociado a ese nivel.
Nº de sesiones y Duración	Es deseable usarla en los momentos que se auto perciba afectación emocional. En el caso de estar con 40% de energía o menos, se sugiere realizar mindfulness u otra técnica de autocuidado.



Niveles de energía

Explicación

Tienes energía y claridad. Te sientes motivado/a y con ganas de aportar.

Sigues funcionando, pero con señales de desgaste. Estás cumpliendo, aunque con menos energía y claridad.

Tu energía está baja y el esfuerzo pesa. Cumples, pero sin espacio para la creatividad ni el bienestar emocional.

Tu cuerpo y mente están en alerta. Puedes experimentar signos como agotamiento, dificultad para concentrarte, irritabilidad, ansiedad, insomnio o síntomas físicos

Recomendaciones

Ideal para apoyar a otros, liderar, facilitar procesos y contribuir a un clima emocional saludable. ¿Cómo puedes contribuir al bienestar del equipo hoy?

Haz pausas breves durante la jornada, ordenar tus tareas, pedir apoyo y enfocarte en lo prioritario. Cuidarte ahora evita un mayor agotamiento.

Busca apoyo en el equipo o redes cercanas. Establece límites claros y activa prácticas de autocuidado. Tómate pausas más largas y desconecta.

Actúa de inmediato: busca apoyo profesional y social, prioriza el descanso. Recargarte ahora es fundamental para recuperarte y evitar daños mayores.

5.2- Mindfulness

El mindfulness, entendido como la atención plena al momento presente sin juicio, ha demostrado ser una estrategia eficaz para el desarrollo de la regulación emocional. En contextos educativos, su práctica contribuye a reducir el estrés, mejorar la conciencia emocional y fortalecer la autorregulación. Según Delgado (2010), la incorporación de programas

de mindfulness en docentes permite disminuir significativamente los niveles de ansiedad, malestar y activación fisiológica. A continuación, se propone una sesión breve de mindfulness que puede usarse en casos de contención emocional como al inicio de las reuniones.

Objetivo	Introducir el mindfulness como estrategia para el desarrollo de la regulación emocional.
Responsables	Deseable que el/la facilitador/a sea Psicólogo u Orientador del establecimiento. Psicólogo u Orientador del establecimiento. Deseable certificación en mindfulness
Destinatarios	Equipos educativos
Descripción de la actividad	a) Introducción del Facilitador/a: El trabajo en educación implica una alta carga emocional. Esta breve pausa busca ofrecer una herramienta sencilla, basada en evidencia, que puedes comenzar a usar en tu día a día. El mindfulness, o atención plena, consiste en entrenar la capacidad de estar presente, con apertura y sin juicio. No necesita experiencia previa. Puedes iniciar con 5 minutos diarios e ir avanzando según tus posibilidades. b) El/la facilitador/a realiza la práctica guiada leyendo con voz pausada.
Recursos	Se recomienda hacerlo en un espacio cómodo, climatizado y sin ruido. Además, se sugiere usar música de relajación. Se anexa libreto guía para la actividad
Nº de sesiones y Duración	Se espera que sea una actividad diaria. Su duración varía entre 10 a 20 minutos

Libreto que guía la actividad

Te invito a buscar una posición cómoda, sentado o sentada, preferiblemente con la espalda erguida pero sin tensión, los pies apoyados completamente en el suelo y las manos descansando sobre los muslos... Toma un momento para sentir el contacto de tu cuerpo con el asiento. Siente la estabilidad de la silla, la conexión de tus pies con el suelo. No es necesario hacer nada más. Solo estar aquí, presente, dejando que el cuerpo te recuerde que estás sostenido.

Ahora comenzaremos con respiraciones profundas y conscientes. Inhala lentamente por la nariz contando hasta cuatro...Uno, dos, tres, cuatro...Y ahora exhala de manera más larga, por la boca o la nariz, contando hasta seis...Uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis...Hazlo unas tres o cuatro veces más a tu propio ritmo. Al inhalar, siente cómo se expande el abdomen. Al exhalar, permite que todo el cuerpo suelte un poco de tensión...No hay nada que alcanzar, ni una forma correcta de sentir. Solo observa tu respiración y las sensaciones del cuerpo en este momento. Si notas que tu mente se dispersa, no te preocupes, es normal. Date cuenta de ello y con amabilidad vuelve a llevar tu atención al cuerpo y a la respiración.

Te invito a dirigir ahora tu atención hacia las sensaciones físicas de tu cuerpo... Comenzamos llevando la atención a los dedos de los pies...

¿Puedes notar alguna sensación? Tal vez calor, frío, hormigueo, o simplemente la ausencia de sensación... Desde allí, subimos a la planta de los pies... los talones... los tobillos... Continuamos con la atención en las pantorrillas... rodillas... muslos... ¿Puedes sentir el peso de tus piernas apoyadas en el suelo o en la silla?

Ahora lleva la atención a la zona de la pelvis... la parte baja de la espalda... el abdomen... Observa el movimiento natural que produce la respiración... cómo el aire entra y sale... Quizás haya tensiones que no habías notado. Simplemente observa, sin juzgar. Cada exhalación puede ser una oportunidad para soltar un poco más.

Lentamente, lleva la atención a la parte alta de la espalda... los hombros... los brazos... Observa si hay tensión acumulada, especialmente en hombros o cuello. Permite suavizar esa zona si lo sientes posible.

Finalmente, dirige tu atención al rostro... la mandíbula, los labios, los ojos... Relaja el entrecejo. Deja que el rostro se ablande un poco. Tómate un momento para sentir todo el cuerpo como una unidad.

¿Puedes notar cómo estás ahora, después de este recorrido?

Quizás con más calma, o simplemente más consciente de cómo estás. Cuando lo sientas adecuado, comienza a volver... puedes mover ligeramente los dedos, estirar un poco el cuerpo... y abrir los ojos si los tenías cerrados.

5.3.- Creciendo juntos

Objetivo	Fortalecer la conciencia emocional, la empatía y la autorregulación de los equipos educativos, como herramientas para mejorar su bienestar personal y la calidad de los vínculos laborales.
Responsables	Encargado/a de convivencia escolar, dupla psicosocial (psicólogo/a – trabajador/a social), equipo directivo.
Destinatarios	Docentes, asistentes de la educación, directivos y equipos de programas (ej. PIE).
Descripción de la actividad	Taller grupal reflexivo y vivencial, que incorpora dinámicas de identificación de emociones, técnicas de respiración consciente, exploración de límites saludables y estrategias de autocuidado emocional. Incluye trabajo con casos reales, conversación entre pares y cierre con compromisos personales de bienestar.
Recursos	Facilitador/a externo/a o interno/a con formación en SEL; sala amplia; materiales (papelógrafos, plumones, colchonetas o sillas móviles); instrumentos de retroalimentación.
Nº de sesiones y Duración	Deseable mínimo 5 sesiones de 90 minutos cada una de forma regular (una por semana). Deseable abordar una competencia por sesión.

Ficha SEL (Social and Emotional Learning) o Aprendizaje Socioemocional

Según CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning), organización referente a nivel internacional, el SEL se define como:

“El proceso mediante el cual niños, jóvenes y adultos adquieren y aplican de manera efectiva los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para comprender y manejar emociones, establecer y lograr metas positivas, sentir y mostrar empatía por los demás, establecer y mantener relaciones positivas y tomar decisiones responsables” (CASEL, 2020).

Incluye cinco competencias clave:

Conciencia de sí mismo: reconocer las propias emociones, pensamientos y valores, y cómo influyen en el comportamiento.

Autogestión: regular las emociones, pensamientos y comportamientos en diferentes situaciones.

Conciencia social: comprender las perspectivas de los demás, mostrar empatía y respeto por la diversidad.

Habilidades de relación: establecer y mantener relaciones saludables, comunicar de forma clara y trabajar cooperativamente.

Toma de decisiones responsable: tomar decisiones basadas en la ética, la seguridad y las normas sociales.

5.4.- Espiral de contención

El apoyo emocional colegiado es un tipo de apoyo interpersonal que ocurre dentro del lugar de trabajo e involucra a un compañero de trabajo que brinda una escucha empática, validación y camaradería emocional a otro compañero mientras experimenta estrés, dolor o sobrecarga emocional.

No es una intervención terapéutica, Es un apoyo emocional entre pares que permite: i) disminuir la sensación de aislamiento emocional, ii) validar los sentimientos del compañero afectado, iii) construir relaciones de confianza y apoyo en el equipo, y iv) prevenir el agotamiento emocional o intervenir en etapas tempranas de situaciones críticas. En entornos educativos, con las altas demandas emocionales, el apoyo de los pares no solo mejora el bienestar general y la cohesión, sino que también reduce la posibilidad de agotamiento profesional.

Objetivo	Fomentar el sentido de comunidad, el apoyo mutuo y la comunicación empática entre trabajadores de la educación, contribuyendo a un ambiente laboral respetuoso y contenedor.
Responsables	Encargado/a de convivencia escolar, Comité de Bienestar y/o psicólogo/a escolar.
Destinatarios	Docentes y asistentes de la educación (participación voluntaria).
Descripción de la actividad	Paso 1: Autenticidad y secreto. Iniciar el círculo con una actitud de mente abierta, retire sus juicios y con disposición de tiempo. Hacer un acuerdo de confidencialidad donde todo lo que se hable debe quedar entre los asistentes. Paso 2: Escucha activa y pasiva. Uno de los integrantes modera. Uno de los participantes explica sin interrupciones alguna situación que lo inquieta emocionalmente. El resto escucha empáticamente sin dar consejos. Paso 3: Validación emocional. Los oyentes reconocen y validan lo que la persona siente. Además, preguntan directamente qué necesita para atender la inquietud emocional. (no trate de adivinar lo que la persona quiere). Paso 4: Si es aplicable, ofrezca ayuda tangible (abrazo, palabra de aliento, una idea diferente para abordar la situación explicitada, un ejercicio de respiración). No es la solución, sino el acto de cuidar lo que ofrece consuelo. Paso 5: Si se trata de algo más intenso, aliente al cuidado personal y a buscar asistencia profesional. No minimice ("te sentirás mejor mañana") ni culpe ("necesitas estar más calmado").
Recursos	Espacio tranquilo; material impreso con pautas de diálogo; apoyo del equipo directivo para liberar horario si es necesario.
Nº de sesiones y Duración	Se sugiere que semanalmente se realicen estos grupos, con máximo 6 personas, de manera de favorecer el proceso completo. Duración: 1 hora

5.5.- Colaborando somos más

La colaboración entre colegas de trabajo genera diferentes beneficios, como, por ejemplo: i) abordar tareas o relaciones percibidas como complejas (por ejemplo, situación de ciberbullying, conflicto con apoderados), ii), promover la identidad colectiva y profesional, iii) favorecer la coexistencia respetuosa de formas de acción innovadoras y

otras tradicionales, reconocimiento los aportes y aportes de todos, iv) favorecer la reflexión conjunta en el qué, para qué y cómo, y acordar / negociar soluciones.

Objetivo	Fomentar un ambiente colaborativo de trabajo entre el personal docente y los equipos educativos, para trabajar juntos en la resolución de situaciones complejas, construir una identidad profesional compartida y crear prácticas reflexivas e innovadoras para mejorar la convivencia en la escuela.
Responsables	Encargado de Convivencia Escolar, Coordinador de Ciclo o UTP, Facilitador externo (opcional)
Destinatarios	Profesores de aula, asistentes de la educación. Opcional: equipos de gestión y liderazgo
Descripción de la actividad	Paso 1: Diagnóstico Conjunto de Necesidades. En grupos pequeños, los participantes comparten situaciones complejas que han experimentado recientemente (e.g. ciberacoso, conflicto con padres, oposición a innovaciones pedagógicas). Discuten cómo se ha abordado el grupo, los aspectos de aprendizaje y cualquier limitación. (Herramienta recomendada: tarjeta guía con preguntas orientadoras)} Paso 2: Laboratorio de Soluciones Compartidas. Estos grupos luego eligen colaborativamente un escenario para abordar en profundidad. Se debe utilizar la técnica de "lluvia de ideas" y proponer 3 soluciones. Estas se ordenan en una matriz de análisis y se describe para cada una: i) factibilidad, ii) oportunidad, iii) coherencia con el PEI, iv) deseable impacto en la convivencia. Se trata de valorar múltiples sistemas, tanto tradicionales, no tradicionales, comunitarios, etc. Paso 3: Consorcios-Acuerdos Profesionales y Compromiso Colectivo Profesional. En el pleno, cada grupo presenta su análisis y propuestas. Se desarrolla un acuerdo de colaboración "colectivo" con principios que sustentan enfoques colaborativos para situaciones difíciles. Este contrato se simula ser firmado y presentado a los gestores para incluirlo en planes de mejora o discusiones técnicas.
Recursos	Hojas de trabajo grupal impresas, cartulina o papel kraft para el acuerdo, marcadores, post-its. Material Educativo 1 y 2.
Nº de sesiones y Duración	Dos (2) sesiones de 90 minutos cada una. Programa del Taller Sesión 1: Diagnóstico de Laboratorio y Soluciones Sesión 2: Socialización, Construcción y Validación de Acuerdos

Material Educativo 1: Matriz del Laboratorio de soluciones

Solución posible	Factibilidad (tiempo, recursos involucrados) 1: Poco 2: Regular 3: Mucho	Oportunidad 1: puede esperar 2: para otro momento clave 3: urgente	Coherencia con PEI (Señalar en qué)	Impacto deseable en Convivencia (Señalar en qué)

Material Educativo 2: 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.

6.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.

Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning. (2020). What is SEL?. <https://casel.org/what-is-sel/>

Delgado, L. C., Guerra, P., Perakakis, P., Viedma, M. I., Robles, H., & Vila, J. (2010). Eficacia de un programa de entrenamiento en conciencia plena (mindfulness) y valores humanos como herramienta de regulación emocional y prevención del estrés para profesores. *Psicología Conductual*, 18(3), 511–532.

Harris, A. (2014). Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities and potential. Corwin Press.

Ministerio de Educación. (2019). Política Nacional de Convivencia Escolar (PNCE).

Ministerio de Educación. (2021). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.

Ministerio de Educación de Chile. (2023). Bienestar y Salud Laboral de los Equipos Educativos: Estrategias desde la gestión y el liderazgo.

Ministerio de Educación de Chile. (2024). Taller Diagnóstico Participativo para el bienestar de los equipos educativos.

Ministerio de Salud y Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). (2022). Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo. Chile.

Organización Mundial de la Salud (2019). Clasificación Internacional de las Enfermedades (CIE 11).

Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.

República de Chile. (1968). Ley N° 16.744: Seguro Social contra Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Biblioteca del Congreso Nacional.

República de Chile. (2009). Ley General de Educación N° 20.370. Biblioteca del Congreso Nacional.

República de Chile. (2024, 15 de enero). Ley N° 21.643: Prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo. Biblioteca del Congreso Nacional.

Vera Arias, J., Valencia Vargas, R. E., & Zuloaga Vargas, D. (2023). Capacitación docente para lograr el reconocimiento en la innovación pedagógica.



**A convivir,
se aprende**



Universidad
de **Aysén**
PATAGONIA

