

La relación entre agotamiento emocional y liderazgo de calidad en escuelas vulnerables

Mg. Jessica Alvarado
Mg. Séfora Echeverría
Mg. Romina Mardones

RESUMEN

Según las muestras analizadas sobre el tema investigativo de "*El agotamiento emocional en escuelas vulnerables*" de Alzamora, M y Castillo D (s.f), es que nuestro trabajo se enfoca en el liderazgo desde la mirada de la inteligencia emocional, nos enfocaremos en como el líder debe ser capaz de movilizar fuerzas y el enfrentamiento del trabajo en equipo, además, mencionaremos sobre las competencias que debe poseer un líder en estos nuevos tiempos, el trato con las personas, los estilos de liderazgos que existen y cómo estos se llevan a la práctica en estos tiempos turbulentos.

Palabras Claves: Competencias emocionales, Síndrome de Burnout, manejo de conflictos, asertividad, liderazgo emocional.

ABSTRACT

According to the samples analyzed on his research topic of "*Emotional exhaustion in vulnerable schools*" by Rodrigo de la Fuente, is that our work focuses on leadership from the look of emotional intelligence, we will focus on how the leader should be able to Mobilize forces and the confrontation of teamwork, we will also mention about the competences that a leader must have in these new times, dealing with people, the leadership styles that exist and how these are put into practice in these turbulent times.

Keywords: Emotional Competences, Burnout's Syndrome, Conflict Management, Assertiveness, effectiveness.

INTRODUCCIÓN

Las condiciones laborales y el contenido de trabajo pueden actuar como factores de bienestar psicológicos. Pero a su vez, también pueden generar condiciones adversas, así como lo plantean Alzamora, M y Castillo D (s.f), manifestando que las condiciones laborales existentes en colegios vulnerables influyen en el agotamiento emocional de los profesores, causando el Síndrome de Burnout. Además, considera que el sistema educativo debería promover una cultura de prevención, concientizada acerca de la importancia de este factor dentro de su comunidad educativa, puesto que en los resultados y conclusiones de su investigación le permitieron visualizar el alto nivel de estrés y agotamiento profesional. Es por esto, que a través de la revisión bibliográfica y continuando con el desgaste emocional de los docentes, consideramos importante destacar cómo el líder gestiona a través de las emociones un liderazgo de calidad, y la inteligencia emocional, según lo planteado por la psicóloga Nureya Abarca, la que propone la necesidad de un nuevo líder para estos tiempos, considerando las competencias emocionales, sociales y éticas, que apuntan a un liderazgo efectivo y de calidad, teniendo en cuentas los distintos contextos y las habilidades o los tipos de mentes desarrolladas por el psicólogo estadounidense Howard Gardner. Además, destacar la importancia del director y su rol dentro de la gestión emocional.

Para orientar este documento, intentaremos dar respuesta a la pregunta ¿Dé que forma el desarrollo de las capacidades emocionales del líder favorecen la disminución del agotamiento emocional de los docentes y de qué manera se da este fenómeno, de forma más acentuada, en escuelas de sectores vulnerables? Con el fin de contribuir a entregar orientaciones que promuevan la gestión emocional del líder, y de qué modo las capacidades emocionales del mismo favorecen la disminución del agotamiento emocional de los docentes.

Al desarrollar este trabajo, queremos evidenciar que el agotamiento emocional es un tema transversal y recurrente, ya que es parte de la realidad de los docentes insertos en el sistema educativo chileno. Con el fin de manejar positivamente el

manejo de su gestión emocional y de esta forma potenciar su liderazgo organizacional. (respaldo de escuela vulnerable)

MARCO TEORICO

Comenzaremos nuestro marco teórico, mencionando el Síndrome de Burnout, que en el año 2000 la Organización Mundial de la Salud, declaró a este síndrome como un factor de riesgo laboral. Hidalgo y Saborio (2015), manifiestan que “la definición más aceptada es la de Maslach, que lo describe como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño laboral. De la Fuente, R. (2017) luego de un análisis bibliográfico, considera que este síndrome “es un proceso de desmotivación personal y cognitiva, que continúa con el abandono de intereses que anteriormente tuvieron relevancia para el individuo” (P.30).

Son diversos los factores que influyen en que este síndrome se presente, entre ellos se encuentra, componentes personales - edad, género, personalidad, entre otras -, formación personal poco vinculada a la realidad, factores laborales, ambientales, entre otras. Según los resultados de la investigación realizada por De la Fuente, R. (2017) un factor primordial en provocar este síndrome es trabajar en instituciones educativas situadas en contextos vulnerables.

De la fuente, R. (2017) en su investigación, plantea que entre las dimensiones que presenta el Síndrome de Burnout, se encuentra como un síntoma asociado al agotamiento emocional. Este agotamiento se ve reflejado en la falta de energía y en la sensación de no poder realizar ninguna actividad; a la vez, pueden presentar estados de ansiedad, cansancio e irritabilidad (p.35).

Desde la realidad socioeducativa que se vive y en base a los resultados de De la Fuente, R. (2017), es posible reconocer el fuerte impacto que tiene el agotamiento emocional en los docentes, a diario se visualizan profesores que trabajan sin ganas, que rechazan los cambios, que solo replican sus clases y que muchas veces ya no sienten la pasión que sentían al salir de la universidad. A la vez, este agotamiento emocional, no solo se ve en los docentes, también lo presentan los directivos de

las instituciones, ya sea por las situaciones presentes en el mismo establecimiento o por las altas exigencias que piden las organizaciones: Mineduc, agencia de la calidad o superintendencia de educación. En la realidad educativa nacional de las escuelas vulnerables, el director posee poca autonomía en sus establecimientos respecto a las decisiones que pueden tomar frente a sus docentes -contrataciones o despidos-. Según Educación 2020 (s.f), muchas veces los directivos no tienen las competencias o el liderazgo para hacerlo. Sin embargo, dentro de las posibilidades que tienen los directores para ejercer en su establecimiento y como un dato que considera Educación 2020 (s.f) como fundamental en la calidad educativa en escuelas vulnerables, es la motivación que el director le entrega a sus docentes, las altas expectativas, que pueden hacer una gran diferencia en cómo sus profesores se sientan emocionalmente. Continuando, Educación 2020 (s.f), manifiesta que los directores muchas veces no tienen competencias de liderazgo; por otra parte, si los directivos han desarrollado habilidades, muchas veces la escuela no confía en ellos y no les brinda la autonomía necesaria para que las lleven a la práctica. Como dato, a los directivos entre un 40% o 50% de sus tiempos les queda para liderar la escuela, todo el resto es para labores burocráticas (educación 2020, s.f).

Leithwood, 2006; Garay, 2008; Volante, 2008; Seashore Louis et al, 2010; Valenzuela y Horn, 2012, (citado en el marco para la buena dirección y liderazgo escolar, 2015) entrega una noción integral para que los directores lo aborden en sus escuelas, y manifiesta lo siguiente: “si bien el liderazgo escolar puede tener un fuerte efecto positivo en el aprendizaje de los estudiantes, este sería indirecto, pues se ejerce especialmente a través de la incidencia de los directivos en ámbitos como la motivación, las habilidades, prácticas y condiciones de trabajo en que se desempeñan los docentes”.

Al enfrentarse a las condiciones de trabajo, según esta política, los directivos deberían tener las competencias de liderazgo para motivar y para generar ambientes de confianza. Entonces, es necesario que el director lidere de manera empática, considerando al profesor como una persona y valorando la tarea humana

que cada uno ejerce, más bien, liderando emocionalmente, con el fin de que los profesores sientan agrado y satisfacción en la institución que se desempeñan. Las emocionalidades de un líder se deben identificar de forma precisa para poder entregar mejores respuestas emocionales.

Las emociones son parte fundamental en cada una de nuestras vidas, ya que cada uno es un líder, es por esto que la “emocionalidad es importante sobre todo en el liderazgo, cuya esencia es lograr que otros ejecuten tareas con la mayor efectividad” (Soto, 2001). Ya al líder no le basta con ver lo que todos ven, él debe ir más allá y pensar en lo que nadie más piensa. Partamos por que la Real Academia de la Lengua española, nos invita a entender por líder a la “persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador”.

Un estudio del profesor de la universidad europea de Madrid, Moisés Ruíz (2004), habla sobre la capacidad emocional de un individuo que dicen como actuar en ciertos casos, hay que tener la capacidad para escuchar las emociones, poder sentir las y comprenderlas para darles una solución, esto es inteligencia emocional. Cuando se produce un conflicto entre la razón y el deseo, es preciso desatascarlo utilizando fórmulas creativas, acudiendo a la imaginación, a la intuición, ofreciendo ayuda para llevar a cabo una actuación de la que no podamos arrepentirnos.

La Psicóloga, Abarca, N. (2004), en su libro “Inteligencia emocional en el liderazgo”, se refiere a la capacidad de manejar una situación emocional, y a que se debe establecer confianza, saber escuchar y ser capaz de persuadir. Según estudios realizados por el gobierno de Estados Unidos en el año 1997, quedó establecido que lo que diferencia a los líderes exitosos de los mediocres está dado por las aptitudes emocionales y por la inteligencia emocional.

Es por lo mencionado anteriormente que los líderes exitosos se destacan por su energía y se sienten apasionados por su trabajo. Al considerar la inteligencia emocional, se reconocen nuestros propios sentimientos, puesto que nos permite manifestar un alto grado de libertad, y sentirnos más seguros con respecto a la toma de decisiones personales (relaciones amorosas, íntimas, y hasta de política),

asimismo, es importante poder manejar nuestras emociones y de acuerdo con estudios científicos (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2004), el centro cerebral que regula las emociones constituye un sistema abierto que se encuentra condicionado por lo que ocurre en el ambiente. La estabilidad emocional depende en parte de las relaciones que se establecen con los demás, esto implica que establecemos una sintonía automática de nuestras emociones cuando nos relacionamos socialmente con otros. Es decir, las emociones tanto placenteras como conflictivas de las personas cercanas nos influyen, produciéndose un contagio emocional. Esto mismo ocurre en los lugares de trabajo, aquellos que conviven en un equipo acaban inevitablemente compartiendo sus emociones. Los colaboradores tienden a sintonizar sus emociones con las respuestas emocionales que perciben en el líder, el que puede aprobar o criticar, respaldar o ignorar las necesidades de los demás. Las personas se sienten atraídas por los líderes emocionalmente inteligentes; por el contrario, los líderes que transmiten emociones negativas, mal genio, irritabilidad, frialdad, producen rechazo en los demás. Reconocer la empatía en los demás es otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, la capacidad de ponerse en el lugar del otro demuestra tacto y consideración en su trato con los demás.

Dado que en una organización participan muchas personas, podría pensarse que también existirán muchos estilos o modelos de liderazgo. Sin embargo, las teorías del liderazgo se han dedicado a estudiar y clasificar algunos modelos que presentan algunas características que se repiten y que continuamente podemos verlas en acción.

Según los diferentes estilos de liderazgo, un líder puede ejercer uno u otro tipo, dependiendo del contexto y factores que determinan el gestionar del líder. Abarca, N. (2013) señala que un buen y completo líder desarrolla su liderazgo en tres áreas fundamentales; emocional, social y ética. Esta conjunción de visiones hará su liderazgo efectivo.

Desde una mirada emocional, un líder efectivo:

- Desarrolla un sentido colectivo de las metas, objetivos y la forma en que se pueden lograr: es capaz de procesar y comunicar los desafíos, amenazas y oportunidades, animar positivamente a sus seguidores y comprender e influir en sus emociones.
- Traspasa a otros el conocimiento y apreciación de las tareas y de la forma de comportarse en el trabajo: hace conscientes a sus seguidores de los problemas, temas importantes y las oportunidades que se presentan y les brinda confianza en sus propias habilidades, para afrontarlos y superarlos o aprovecharlos, conoce de manera sutil las emociones de los integrantes de su equipo.
- Genera y mantiene el entusiasmo, la seguridad y el optimismo, además de valorar la colaboración y la confianza: reconoce sus sentimientos y sabe manejarlos, anticipa la forma en que reaccionarán, maneja y descifra las emociones genuinas de las fingidas y por qué las fingen, los estimula a expresarlas libremente y mantiene relaciones interpersonales de calidad.
- Estimula la flexibilidad en la toma de decisiones y promueve el cambio: utiliza sus emociones como señal para priorizar las demandas y para proporcionar información respecto de los desafíos y las oportunidades.
- Establece y mantiene una identidad con sentido: es capaz de inculcar el sentido colectivo de los valores y normas que son importantes, para lo que debe sintonizar con sus propios sentimientos y el de cada miembro de su equipo.

Desde el aspecto social, Richard Davidson (director del Laboratorio de Neurociencia de la Universidad de Wisconsin) señala “todas las emociones son sociales”, es decir que la causa de la emoción y las relaciones con otros no se pueden separar, pues estas últimas son las que mueven a nuestra emocionalidad. Abarca (2013) nos indica que la competencia social es la capacidad de comprender a los otros y manejar las relaciones con ellos. Que esta habilidad permite tener redes de contacto y una buena comunicación, que hará nuestras relaciones

interpersonales provechosas y sólidas. Un líder social es capaz de realizar acciones que expresen sus sentimientos, deseos, opiniones y derechos de una manera adecuada, siempre en el marco del respeto a las que provienen de los otros y que le permitan resolver de forma inmediata los problemas que se generen en una determinada situación, de modo de disminuir la ocurrencia de conflictos futuros. ¿Cómo los puede manejar?:

- Desarrollando la asertividad, mostrándose franco y directo al momento de enunciar las exigencias, opiniones, sentimientos y actitudes.
- Mostrándose cálido y expresivo.
- Compartiendo con facilidad historias de la vida real.
- Mostrando confianza en sí mismo.

Desde el punto de vista ético, el propósito está en lo que el líder dice y hace: en que actúe de manera coherente con sus principios, valores y creencias, en que comunique a cuáles principios les otorga importancia y en asumir la responsabilidad de que sus decisiones y conductas no los contradigan.

Howard Gardner (psicólogo estadounidense, creador de la Teoría de las Inteligencias Múltiples) indica que hoy en día damos relevancia al rendimiento cognitivo individual, a la competitividad y al éxito a corto plazo. Todo esto conspira contra la tolerancia y la ética. El psicólogo, siempre en el marco de su análisis del origen del pensamiento y los engranajes de la mente humana, propone cinco habilidades que debe desarrollar un líder de calidad:

- A) mente disciplinada: Es aquella habilidad que conseguimos en el colegio al dedicarnos a un tema de manera disciplinada, siendo el individuo capaz de reconocer lo importante de lo innecesario.
- B) mente sintetizadora: es la capacidad de reunir ideas dispersas, inmersas dentro de la enorme cantidad de información que se nos ofrece, y hacerlas coherentes, con sentido y transmisibles a otros.

- C) mente creativa: Es la capacidad de generar cosas nuevas, que al pasar el tiempo son aceptadas. Las personas creativas, aceptan las oportunidades y asumen los riesgos, no temen caer y son capaces de levantarse luego de un traspies. Gardner señala que “es mucho más fácil prevenir que alguien sea creativo, a hacer que alguien lo sea”, cuando señalamos a niños y jóvenes que existe solo una respuesta acertada y castigando a quien no la da. Las personas creativas provocan un cambio en la manera de pensar y de actuar de quienes lo rodean.
- D) mente respetuosa: Es la más fácil de explicar, según Gardner, pero no la más simple de lograr. Los educadores son los principales responsables de lograrla puesto que deben proporcionar modelos y un ambiente educativo que fomente el respeto por el origen y creencias distintas a las propias.
- E) mente ética: esta habilidad necesita de un nivel de abstracción mayor a las anteriores. Se visualiza en el rol que posee cada individuo y cómo resolvemos los conflictos. Para Gardner “el buen trabajo” representa excelencia, compromiso y ética, y el desafío está en unir estos conceptos, especialmente hoy cuando el tiempo y los espacios provocan cambios rápidos, cuando la tecnología y el mercado poseen gran poder y no se cuenta con fuerzas capaces de moderarlos. Este es el gran desafío del “buen trabajo” según señala Gardner.

Coleman en 1996, llevó a cabo un estudio referido al aporte verdadero que realizaba la escuela, especialmente en sectores vulnerables. Esta investigación estableció que el aprendizaje no depende de la escuela y su calidad, sino más bien del grado de escolaridad y de la estimulación de los padres de los estudiantes. A pesar de la conclusión de este estudio, se generó un efecto que tuvo como objetivo revertir esta situación y revitalizar el papel de la escuela y que esta institución realmente podía provocar una diferencia sustancial. Algunos investigadores enfrentaron de manera positiva el informe de Coleman promoviendo qué acciones realizaban las escuelas que tenían resultados sólidos y coherentes. Surgió

entonces la concepción de las “Escuelas efectivas” que identificó cinco factores claves que caracterizan a este tipo de escuelas:

- A) profesor efectivo: maneja, conoce y domina los contenidos curriculares y sus metodologías y sabe adaptarse a las características de los distintos estudiantes.
- B) sala de clases efectiva: es un espacio de agrado, en que los tiempos son utilizados de manera óptima y donde se norma a los estudiantes para que tengan una correcta disposición al aprendizaje se crea un contexto apropiado para este proceso.
- C) Relación escuela – familia: se crea un trabajo mancomunado cuyo centro es el aprendizaje de los niños. No trabaja para la familia, sino con la familia.
- D) Liderazgo: Se trata de un directivo implicado en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, que administra, observa, supervisa y acompaña a los docentes, monitoreando cada proceso de enseñanza.
- E) Evaluación permanente: auto revisión y regulación del cumplimiento de los objetivos planteados por la institución, a fin de replantarlos o corregirlos.

A la eficacia de las escuelas, debemos sumar el Efecto Pigmalión, que dice relación con las altas expectativas que posee el profesor respecto de sus estudiantes y que genera una mejora en sus procesos de aprendizaje: cuando el profesor cree en sus alumnos, modifica la disposición de ellos al aprendizaje. Del mismo modo, si un director o directivo confía y cree en sus profesores, es capaz de provocar un positivo impacto en su desempeño laboral.

CONCLUSIONES

Al finalizar nuestro trabajo investigativo, podemos concluir sobre la importancia de conocer nuestras propias emociones y como llevarlas a cabo, para evitar el síndrome de Burnout, y la despersonalización, sobre todo este síndrome afecta a los directivos que trabajan en escuelas vulnerables ya que muchas veces se tiene

poca autonomía en las decisiones que se toman, entonces es necesario adquirir competencias en el liderazgo, porque es necesario que el líder pueda motivar y generar un ambiente de confianza, el poder conocer las propias emociones nos dice como actuar en ciertos casos, ya que se debe tener la capacidad para escuchar, sentir y comprender las emociones para poder dar soluciones a esto llamamos inteligencia emocional, poder tener la capacidad de manejar una situación, poder tener un equilibrio emocional, y evitar el agotamiento emocional, se puede evidenciar, entonces que en una escuela efectiva el rol del líder es un factor de eficiencia y eficacia, puesto que permite el logro de los objetivos utilizando de manera adecuada los recursos materiales y humanos que detenta la escuela. Es decir, un líder efectivo es asertivo, cálido y expresivo, directo y franco, seguro y optimista, flexible, disciplinado, sintetizador, creativo, respetuoso y ético. Conoce, valora y potencia el equipo de trabajo con el que cuenta, es capaz de conocer y manejar sus propias emociones y así las de sus colaboradores, los organiza, integra y valora su participación, les brinda confianza y demuestra confianza en sí mismo, no evade los conflictos, sino que los enfrenta y entusiasma a su equipo a acogerlos como oportunidades de mejora y diseño de nuevas tareas, es consecuente con lo que dice y hace, los insta y guía, es capaz de determinar desafíos y metas bajo una concepción de colectividad en la que todos aportan al logro de los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Educación 2020 (s.f) *Directores de excelencia*. Recuperado de URL:
http://www.educacion2020.cl/sites/default/files/directores_excelencia_0.pdf

Fuente de la, R. (2017). *Niveles de burnout y existencia de relaciones entre estos y sus dimensiones, con las variables de identificación de los docentes de cuatro colegios de la Región Metropolitana* (Tesis de Magister inedita) Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, Santiago, Chile

Hidalgo,L y Saborio,L. (2015). *Síndrome de Burnout*. Recuperado de:
http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152015000100014

Ministerio de educación. (2015). *Marco para la buena dirección y liderazgo escolar*. Santiago, Chile.

Nureya Abarca - La inteligencia emocional es clave, El Mercurio, miércoles 21 de octubre de 2015. <http://www.usec.cl/noticias/106/nureya-abarca-la-inteligencia-emocional-es-clave>

Inteligencia emocional en el liderazgo, Nureya Abarca (2004)

“La encrucijada del líder: el liderazgo en las organizaciones” , Moisés Ruiz González. Profesor de la Universidad Europea de Madrid.
<http://emprendedoresnews.com/liderazgo/el-lider-y-las-emociones.html>

Goleman, Boyatzis & Mckee, 2004

Nureya Abarca – el liderazgo ético, El Mercurio, 2 de septiembre de 2013.
<http://www.claseejecutiva.cl/2013/09/las-competencias-emocionales-2/>

Nureya Abarca – el liderazgo ético, El Mercurio, 7 de octubre de 2013.

<http://www.claseejecutiva.cl/2013/10/el-liderazgo-etico/>

Abarca,N. (2014) – Las competencias sociales, El Mercurio, 28 de septiembre de 2014.

<http://www.claseejecutiva.cl/2014/09/las-competencias-sociales-del-lider/>