



LIDERAZGOS POSITIVOS EN LOS CENTROS DE ENSEÑANZA DEL DERECHO PARA MEJORAR EL ENTORNO DEL DOCENTE

Cristina CÁZARES SÁNCHEZ*

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *Objetivo*. III. *Problema y pregunta de investigación*. IV. *Justificación metodológica*. V. *Soporte teórico*. VI. *Conclusiones*. VII. *Futuras investigaciones*. VIII. *Bibliografía*.

I. INTRODUCCIÓN

Bien es sabido que con la pandemia de COVID-19 se expresaron múltiples ejemplos de desequilibrios emocionales en el curso de las clases en línea. Los medios de comunicación compilaron videos donde se observan a los docentes estallar emocionalmente evidenciando estadios de estrés laboral, se observan emociones como ira, frustración, tristeza, que pueden, si se vuelven continuas, llevar a un estado de depresión.

Indudablemente, el trabajo es un derecho humano, la calidad en que desenvuelven las funciones es esencial para su adecuado ejercicio. Si durante la pandemia los docentes se sintieron rebasados y manifestaron diversos signos de estrés, ansiedad o *burnout*, entonces cabe la posibilidad de reflexionar sobre la extensión del término de trabajo decente en la profesión docente.

II. OBJETIVO

La presente reflexión tiene como objetivo exponer cómo el entorno de trabajo del docente sufrió cambios que hicieron desfavorables las condicio-

* Licenciada, Maestra y Doctora en Derecho por la Facultad de Derecho UNAM, maestrante del LLM en Derechos Humanos y Derecho Humanitario, American University Washington College of Law. Profesora Titular B Tiempo Completo, Facultad de Derecho, UNAM.

nes laborales de los docentes en México, no tiene la intención de criticar negativamente las actitudes extraordinarias que realizan o realizaron las instituciones educativas ante la situación de emergencia sanitaria, se trata de establecer liderazgos positivos en los centros educativos en México para mejorar la salud emocional de los docentes, y, por supuesto, mantener la calidad de los centros de enseñanza.

III. PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La vulnerabilidad es fundamental para analizar los cambios en la situación laboral de los docentes en México, al aumentar la exposición a los riesgos, y no solo los propios derivados del COVID-19, aumentó la incertidumbre y la reacción conductual de los seres humanos, es un aumento del estrés.

Al respecto, el objetivo de desarrollo sostenible número 8: Trabajo decente y crecimiento económico establece como meta: “8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios”.¹

¿Qué sucedió con los docentes universitarios en México durante la pandemia para situarlos en una posición tan vulnerable?

Es menester analizar el antes de la pandemia, cómo era la situación de los docentes, con énfasis en el vínculo entre trabajo, entendido como la actividad para la cual fue contratado, y el entorno laboral.

IV. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El presente trabajo se divide en dos partes: la primera referida a los conceptos generales de entorno favorable y trabajo emocional, cuya exposición es esencial para estructurar el rol de los liderazgos positivos en los centros de enseñanza del derecho, que conforma la segunda parte de este trabajo. El nivel de investigación es exploratorio.

¹ Naciones Unidas, ODS, *Número 8 Trabajo decente y crecimiento económico*, Objetivos y metas de desarrollo sostenible recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, consultado el 06/01/2022.

V. SOPORTE TEÓRICO

1. *Entorno favorable y las habilidades emocionales*

El vínculo entre desempeño de la actividad objeto del contrato de trabajo, en este caso, la actividad docente y el entorno o las condiciones del lugar donde se desempeñan es fundamental para lograr un mejor rendimiento. Para efectos, por lugar se debe entender también los espacios virtuales de enseñanza y labores administrativas propias de la actividad docente.

Para empezar se requiere definir qué es un entorno laboral favorable en México:

4.6 Entorno Organizacional Favorable: Aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño.²

De lo anterior se desprende que los docentes universitarios requieren capacitación y actualización para realizar adecuadamente las tareas, en ello, la incorporación de las tecnologías de información y comunicación, que juegan un papel fundamental en el aumento de estrés y reducción de bienestar emocional durante la pandemia, sin embargo fue un tema que *a priori* se encontraba pendiente.

La incorporación de las tecnologías de información y comunicación aplicadas al aula era un tema pendiente para la mayoría de los docentes incluso por razones políticas:

Durante mucho tiempo, la educación mediada por tecnologías en las que se incluyen medios de comunicación análogos y digitales ha sido desestimada por diversos agentes sociales, entre los que se encuentran los tomadores de decisiones y diseñadores de políticas públicas, pasando por directivos escolares, profesorado y padres de familia.³

² Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*, DOF: 23/10/2018.

³ Trejo Quintana Janeth (2020) *La falta de acceso y aprovechamiento de los medios y las tecnologías: dos deudas de la educación México en Educación y Pandemia, una visión académica*, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, Universidad Nacional Autónoma de México, p. 123

Si bien, la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en las aulas universitarias era un proceso continuo pero de avance lento que indicaba la disposición de los docentes a capacitarse en ellos, la situación de los recursos digitales, en una encuesta aplicada en línea a profesores de bachillerato, licenciatura y posgrado de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) el 25 de marzo de 2020, los investigadores concluyen que

Los retos que enfrentamos los docentes para usar las tecnologías de información y comunicación (tic) y transformar su uso meramente técnico al manejo de herramientas pedagógicamente útiles (tac, tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento) han sido ampliamente estudiados a nivel global y en nuestra institución (Zubieta, Bautista y Quijano, 2012) (*sic*). En nuestro estudio encontramos que los docentes afirman que las problemáticas logísticas y tecnológicas son las más importantes, seguidas por las pedagógicas y en último lugar las socioafectivas. Estos datos sugieren que la inmediatez del reto y la muralla virtual de la pobre infraestructura de comunicaciones de nuestro país, así como la brecha digital existente entre diversos sectores de la sociedad (tanto en docentes como en estudiantes), hacen que estas problemáticas estén en la mira inmediata del profesorado.⁴

Las barreras digitales pueden superarse con la capacitación continua, sin embargo, el estudio referido evidenció la falta de infraestructura tecnológica en México, que sin lugar a dudas, antes de la pandemia, ayudó a formar un ambiente de desigualdad para enfrentar el escenario de emergencia al que fuimos sometidos de golpe. Pasar de un ambiente presencial a un ambiente a distancia de un día para otro, se convirtió para muchos docentes en un apocalipsis.

Otra de las variables a observar antes de la emergencia sanitaria es la salud mental o el bienestar emocional de los docentes universitarios:

La actividad académica implica una serie de interacciones emotivas entre el docente y el alumno que en un principio son necesarias porque son parte de las relaciones humanas en una actividad de aprendizaje, pero si estas pierden su control, generan una serie de reacciones físicas y psicológicas momentáneas o prolongadas que se transforman en desesperación o malestares físicos. De esta manera empiezan a sentirse cansados, apáticos o con problemas de autoestima, de tal forma que su centro de trabajo se convierte amenazante en lugar de ser una fuente positiva de bienestar en su calidad de vida. Si estas condiciones laborales no son conscientes para el profesor y la institución pue-

⁴ Sánchez, Martínez, Torres, Agüero, Hernández, Benavides, Jaimes y Rendón, *Retos educativos durante la pandemia de COVID-19: una encuesta a profesores de la UNAM*, Revista Digital Universitaria, vol. 21, núm. 3 mayo-junio de 2020, p. 20.

den ser llevadas a la docencia y repercutir de manera negativa en la salud y su desempeño académico.⁵

Es de resaltar el reconocimiento de la variable *emocionalidad* en el rol del docente al desempeñar sus labores cotidianas, implica desenvolver un trabajo emocional además del pedagógico, social, tecnológico y disciplinar que la profesión docente exige.

Las habilidades emocionales desempeñadas por el docente van más allá del control emocional, comprenden la expresión de emociones que probablemente no siente, tal y como lo hacen los actores de cine o teatro. En estas profesiones el no demostrar e incluso transmitir las emociones puede llevar a una sanción laboral.⁶

El trabajo emocional del docente dentro del aula es similar al trabajo desempeñado por animadores, modelos, instructores de deporte extremos donde la motivación constante al estudiante debe ser una tarea tan habitual como preparar la clase, realizar un ejercicio, seleccionar una lectura, etcétera.

Por tanto, se convierte en una tarea encomendada en las labores propias del ser docente, la organización o escuela espera que se comporten emocionalmente de cierta manera, es decir, tal y como un saber disciplinar, pedagógico o tecnológico, el saber emocional debe ser capacitado continuamente, enseñar a desplegar emociones es también formación docente.⁷

El desgaste emocional podría ocasionar una crisis de salud que llegue a incapacitar al docente en sus funciones, el ausentismo, el olvido o abandono de sus labores básicas, como revisar y calificar los trabajos escolares.

La sensación amenazante dentro de sus centros de trabajo, entre otros signos, es un detonante que lleva a reflexionar acerca de la concepción de trabajo decente en la docencia, si debe extenderse a los riesgos psicosociales, si abarcan situaciones de emergencia como la que se vive, y que de la noche a la mañana cambian las condiciones del desempeño del trabajo de la presencialidad con límites físicos a una virtualidad donde los límites desaparecieron, fusionándose con la vida privada del docente.

⁵ Ruíz Torres, Jorge Alberto (2016), *El bienestar emocional del docente*, Revista Nacional e Internacional de Educación Inclusiva, vol. 9, núm. 2, junio de 2016, p. 187.

⁶ Rodríguez Martínez Marlene, Tovalín Ahumada, José Horacio, Gil Monte Pedro Rafael, Salvador Cruz, Judith y Acle Tomasini, Guadalupe (2018), *Trabajo emocional y estresores laborales como predictores de ansiedad y depresión en profesores universitarios mexicanos*, Información Psicológica, 115, 93-107.

⁷ Cázares Sánchez Cristina (2021), *El reconocimiento del trabajo emocional del docente para fomentar la calidad de la Educación a Distancia, El lado emocional de la Educación a Distancia*, Ponencia presentada en el Congreso CEEAD 2021, México.

Lo anterior, lleva a cuestionar si entre los derechos fundamentales se encuentra la salud mental.

2. Trabajo decente y el rol emocional del docente

El concepto de trabajo decente surge en 1999 en la Organización Internacional del Trabajo:

Tal como se señala en el Programa y Presupuesto de la Oficina para el bienio 2006-2007, esta aspiración está asociada al logro de los siguientes cuatro objetivos estratégicos:

- 1) Promover y cumplir las normas y principios y derechos fundamentales en el trabajo;
- 2) Crear mayores oportunidades para las mujeres y los hombres con objeto de que dispongan de unos ingresos y de un empleo decentes;
- 3) Realzar el alcance y la eficacia de la protección social para todos, y
- 4) Fortalecer el tripartismo y el diálogo social.⁸

La noción de trabajo decente trae aparejada la noción de trabajo sano, de una protección en la realización de las labores y dentro de los centros de trabajo.

Desde la aparición del neoliberalismo autores como Molina Navarrete afirman que el paradigma de enfermarse ha cambiado de causas biológicas a causas de rendimiento humano, a *enfermedades neuronales*.⁹ Ocasionadas por esa sensación de no dar el máximo rendimiento.

Lo anterior ya se observaba y habían sido documentadas desde antes del desarrollo de la pandemia

Para Espadas, (2016)(*sic*); Castro, (2008) (*sic*) los cambios que se están realizando constantemente a nivel de estándares en la educación y el reconocer a las instituciones educativas como acreditadas, hacen que estas incidan en los docentes con una mayor presión laboral, carga de trabajo y funciones adicionales dentro de las horas académicas asignadas, sin ningún beneficio adicional, con-

⁸ Organización Internacional del Trabajo (2006), *Trabajo decente en las Américas: una agenda hemisférica 2006-2015*, recuperado de http://www.summit-americas.org/pubs/ilo_decent_work_2006-2016_sp.pdf.

⁹ Molina Navarrete, Cristóbal (2020), “La salud psicosocial, una condición de trabajo decente: el “neo-taylorismo digital” en clave de (pérdida de) bienestar”, en Correa Carrasco, Manuel y Quintero Lima, María Gema, *Los nuevos retos del trabajo decente: la salud mental y los riesgos psicosociales*, Universidad Carlos III de Madrid, p. 10.

tinuos cambios en los contenidos curriculares, incremento de la conflictividad en el aula, mayor cantidad de estudiantes con necesidades especiales, influencia de los medios tecnológicos, lo cual ha demandado en ellos el tener que estar muchas más horas de las planificadas en su centro de trabajo, dejando de lado otras obligaciones a realizar, y como consecuencia se deriva en estrés con manifestaciones psicológicas como la ansiedad basadas en creencias desadaptativas, depresión con alteraciones del humor, apatía, tristeza, que pueden llegar a incidir en conductas no deseables por parte de los docentes, Parihuaman-Aniceto, (2017) (*sic*) y con un mal afrontamiento a estas situaciones estresantes repercutiendo en el maltrato a sus estudiantes y a las personas que están en su entorno, como también en un deterioro cognitivo al afectar su concentración, y atención lo que se refleja en una disminución en su rendimiento académico (Sánchez, 2017; Cardozo, 2016) (*sic*).¹⁰

Sin lugar a dudas, durante la emergencia sanitaria, la presión laboral, cargas de trabajo, funciones adicionales, ajustes de contenidos curriculares, conflictividad en el aula, estudiantes con necesidades emocionales por pérdida de salud de ellos o sus familiares o pérdidas de vida. Todo lo documentado como factores de estrés en el docente se experimentó en un corto tiempo y de golpe, en una transición, donde al docente se le pide empatía, motivación, valor y entrega sin beneficios adicionales para estar presente, para mostrar su apoyo, su tarea social en medio de esta situación mundial.

Las instituciones o centros de trabajo socializaron las cargas académicas a los profesores, endosaron la responsabilidad de capacitación al docente para enfrentar la transición a las clases en línea, aumentaron las reuniones virtuales, el trabajo escolar y administrativo, las horas frente a la tecnología, la exposición y mezcla entre la vida privada y la vida laboral. Las salas, cocinas, recamaras, despachos —en el mejor de los casos— se convirtieron en el salón de clases o estudio de grabación.

Mostrar un rostro tranquilo transmisor de paz, tranquilidad y esperanza hacia los estudiantes, es la misión más difícil que se encomendó a los docentes, se puso a prueba su resiliencia sin paga adicional. Se le exigió la realización de sus labores o funciones cotidianas en una línea de batalla, sólo con reconocimientos de palabra o en video. A los docentes se les afecta su derecho a la salud, al bienestar, objetivos del trabajo decente y el derecho a desempeñar otras funciones propias de la naturaleza integral del ser humano, como el derecho a disfrutar de su familiar:

¹⁰ Alvites-Huamani, Cleofé Genoveva, *Estrés docente y factores psicosociales en docentes de Latinoamérica, Norteamérica y Europa. Propós. represent.* [online], 2019, vol. 7, núm. 3 [citado 2022-01-06], p. 144.

El conflicto trabajo-familia ocurre cuando las demandas o expectativas asociadas con un dominio son incompatibles con las demandas o expectativas asociadas con el otro (Carlson, Kacmar y Williams 2000; Greenhaus y Beutell 1985) (*sic*). Este desequilibrio puede tomar dos formas:

- conflicto trabajo-familia: las actividades relacionadas con el trabajo dificultan el desempeño de las responsabilidades familiares;
- conflicto familia-trabajo: las responsabilidades familiares dificultan el desempeño correcto de tu trabajo.

Las fuentes de estos conflictos pueden estar basadas en el tiempo, basadas en la tensión y basadas en el comportamiento.

Basado en el tiempo. Se produce cuando el tiempo dedicado a desempeñar un rol (ej.: trabajo en fin de semana) dificulta el desempeño de otros (ej.: acompañar a los hijos a las actividades deportivas).

Basado en la tensión. Cuando el desempeño de un rol hace que estés enfadado y en tensión (ej.: problemas en el trabajo), afectando a tu comportamiento en otros contextos (convivencia con la pareja).

Basado en la conducta. Los comportamientos necesarios para desarrollar una determinada actividad (ej.: frialdad, distancia emocional), son opuestos con los comportamientos relacionados con otras actividades (ej.: cuidado de hijo enfermo).¹¹

Las condiciones en que se desempeñaron los docentes durante esta emergencia sanitaria, carecieron de ser decentes rebasaron todos los escenarios documentados donde podía o no observarse alguno de estos factores. En la realidad educativa desde marzo de 2020 en México se dieron todas y cada una de estas condiciones, agravadas con la situación económica.

Y la evaluación del desempeño docente para determinar la continuación de la relación laboral, estímulos o bonos extra salario, escalafón o demás beneficios no cambió, continuó con la base en el rendimiento del docente, un docente agotado física y mentalmente ocasionando la aparición de ansiedad, estrés y en casos graves de burnout, manifestaciones que aparecen ligadas al momento de la evaluación del docente.¹²

La agravación de los factores que aumentan el estrés en los docentes y menoscaban su bienestar emocional, afectando la calidad de las condiciones en que se desempeñan, es decir, a las condiciones decentes del trabajo

¹¹ López Núñez, Ma. Inmaculada, “Riesgos psicosociales emergente: el conflicto trabajo-familia”, en Manuel Correa Carrasco y María Gema Quintero Lima (coords.), *Los nuevos retos del trabajo decente: la salud mental y los riesgos psicosociales* (Objetivos de Desarrollo Sostenible 3, 5, 8, 10), Universidad Carlos III de Madrid, p. 147.

¹² Cárdenas Rodríguez, Magaly, Méndez Hinojosa, Luz Marina y González Ramirez, Mónica Teresa (2014), *Evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios*, vol. 14, núm. 1, enero-abril, pp. 1-22.

se pueden ver reflejadas en el informe de la UNESCO 2020 COVID-19 y Educación Superior acuña el término *Coronoteaching* para referirse al cambio abrupto de la presencialidad a la virtualidad:

...pero también se utiliza para referirse a un fenómeno socioeducativo emergente 19 con implicaciones psico-afectivas, tanto en profesores como en estudiantes. Se trataría de algo parecido a un síndrome experimentado por el docente o el estudiante al sentirse abrumado por recibir información excesiva a través de las plataformas educativas, aplicaciones móviles y correo electrónico. A esto se le puede añadir la frustración e impotencia derivadas de las limitaciones en la conectividad o de la falta de know-how para la operación de plataformas y recursos digitales¹³

Entonces, ¿cuál es el fundamento para aplicar la misma exigencia en el rendimiento académico-administrativo sobre el trabajo del docente?

Si bien, el artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos establece las condiciones laborales mínimas, en el contrato de trabajo individual o colectivo, están descritas las funciones a realizar según el puesto de trabajo y las formas de evaluación del desempeño, se requieren políticas flexibles, es decir, de un cambio en la forma cómo se administran las escuelas desde la función de enseñanza-aprendizaje, a cómo evaluar el rendimiento de los docentes, para no caer en enfermedades asociadas con la visión de rendimiento al máximo como paradigma de un buen docente. Se requieren nuevos liderazgos como lo señala la OCDE:

Mantener la educación durante la pandemia hizo visibles nuevos liderazgos, no solo entre quienes ocupan puestos oficiales o cargos de autoridad, sino también en otros ámbitos. También se dejaron ver las limitaciones de algunos de los liderazgos existentes. Los que fueron capaces de crear alianzas; de establecer colaboraciones entre las diferentes partes interesadas —entre el sector público y el privado—; de utilizar sistemas ágiles de intercambio de información y opiniones para orientar el trabajo mediante el conocimiento de la situación real;

Las asociaciones de directivos y gerentes de colegios, los centros educativos universitarios, los colegios profesionales, y otras organizaciones que se dedican al desarrollo profesional pueden desempeñar un papel fundamental en la creación de la futura infraestructura para el desarrollo del liderazgo.¹⁴

¹³ OEI-IESALC (2020, mayo 13), *COVID-19 y Educación Superior: De los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*, p. 26. Recuperado en: <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>.

¹⁴ OCDE (2020) *Aprendiendo durante la Pandemia. De la disrupción a la innovación*, p.13, recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/unipe/20200820015548/Pensar-la-educacion.pdf>.

La importancia de un buen liderazgo en los centros educativos permitirá la promoción de entornos de trabajo favorables para los docentes, evitará colapsos por estrés, duplicación de funciones y horas invertidas fuera de aula sin retribución alguna.

3. *Cómo promover entornos organizacionales favorables para los docentes universitarios en México*

Al igual que las experiencias en varios países, en México las desigualdades educativas durante la pandemia se han evidenciado aún más. Pero la pregunta es, ¿cuál debe ser la agenda futura? Asegurar equidad en el acceso a las herramientas digitales y a la conectividad para todas las escuelas, pues continúa siendo una tarea pendiente por parte del Estado mexicano. Hoy más que nunca consideramos que, al igual que el mobiliario escolar, la infraestructura de conectividad a Internet debería ser integrante de todo plantel. Asimismo, se debe plantear el modelo pedagógico a distancia y prepararse para esta modalidad que será parte del mundo donde viven los alumnos.¹⁵

El siguiente testimonio obtenido de un medio de comunicación mexicano, ayudará a analizar el desbordamiento emocional de los docentes y la falta de liderazgos en los centros educativos que permitiera dirigir el estrés docente hacia nuevas formas de trabajo y disminución de horas frente a la pantalla:

La maestra dijo que, si bien no cuenta con tiempo completo, sí cuenta con 9 horas a la semana, pero ejemplificó para dar una hora de clase le invierte cerca de tres horas más, debido que se debe preparar la clase, así como la evaluación y el tiempo que se invierte en reportar todas tus actividades a los superiores. Con incomodidad contó que para los maestros es incómodo que los superiores los saturen con correos, mensajes de WhatsApp, debido que ha es muy estresante y agotador. Lo mismo sucede con los padres de familia y alumnos a deshoras recibe llamadas telefónicas o mensajes de texto para explicar la razón por la que no entregaron tareas o para resolver sus dudas.¹⁶

¹⁵ Baptiste, Almazán, Loeza, López y Cárdenas (2020), “Encuesta Nacional a Docentes ante el COVID-19. Retos para la educación a distancia”, *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, vol. L, núm. Esp., Ciudad de México, Universidad Iberoamericana, 2020, pp. 41-88.

¹⁶ López, Joseu (13/05/2021), “Con Pandemia docentes poblanos ya no aguantan el estrés por clases”, *Newsweek*, disponible en: https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/pandemia-docentes-poblanos-aguantan-estr%C3%A9s-173627960.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAEESoy_c_dvPij4BhkVs-_HP_YASt_wld9s-

Ese estado de conexión continua, donde la virtualidad nos envuelve por no tener un tiempo físico sincrónico que límite como en el aula la disposición del docente hacia las funciones que desempeña.

La sensación de estar obligado por el contrato laboral, e incluso como un deber moral de continuar conectado y a disposición de los estudiantes, los superiores o administrativos e incluso los padres de familia, es sin duda una situación agotadora, porque además, los docentes también debieron enfrentarse a cambios en su casa, familia, problemas económicos y sobre todo de capacitación e inmersión en las tecnologías de información y comunicación aplicadas al aula que dieron como resultado una puesta en escena del proceso de enseñanza-aprendizaje o como lo señala Berruecos “un aprendizaje en línea placebo”¹⁷ al utilizar como método único el dictado de videoconferencias mediante alguna plataforma o herramienta TIC.

Pero, ¿cómo ver al futuro?

Primero, identificar las cargas de trabajo de los docentes antes de volver a la denominada presencialidad, la NOM 035 las define como: “b) Las cargas de trabajo. Se refieren a las exigencias que el trabajo impone al trabajador y que exceden su capacidad, pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, así como cargas contradictorias o inconsistentes”.¹⁸

Encontrar las cargas contradictorias o inconsistentes ayudará a eliminar duplicidad de funciones, a crear un ambiente colaborativo y mejorar el liderazgo, así como promover la sensación de seguridad sobre lo que el docente tiene está obligado en su ámbito laboral a realizar. Dejará de lado los dilemas acerca de si contesta o no ese mensaje que su superior le envió el domingo a las 7 am, este tipo de actitudes se asocian con liderazgos negativos por actitudes impositivas o falta de claridad de las funciones, definidos también por la NOM 035:

f) Liderazgo negativo y relaciones negativas en el trabajo:

1) El liderazgo negativo en el trabajo hace referencia al tipo de relación que se establece entre el patrón o, sus representantes y los trabajadores, cuyas características influyen en la forma de trabajar y en las relaciones de un área de trabajo y que está directamente relacionado con la actitud agresiva y/o

KKKYZUD-EIP4yD_0FWKQyWsi2vxk8UdoWeT0ZPhLWu1PVXEgAO1nXBajZEsqPYKNT-nS-1.NNL_sq7sG1.Nr9Q-IFlc6Us8XedxQUZiw1Q0jCfo2QITpI9r7g9KDZtkQBcZqZrmaUfhDJv.

¹⁷ Berruecos Vila, Ana María (2020), *¿De qué hablamos cuando hablamos cuando hablamos de Educación a Distancia Híbrida? La mirada de la Academia*, Ibero FWD. P2, recuperado de <https://ibero.mx/prensa/de-que-hablammos-cuando-hablammos-de-educacion-distancia-hibrida>.

¹⁸ Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención: 7,2 7.2.

impositiva; falta de claridad de las funciones en las actividades, y escaso o nulo reconocimiento y retroalimentación del desempeño.¹⁹

Determinar de forma clara y concisa las cargas de trabajo, incluidas las horas extra clase que implica la preparación de las clases, permite establecer límites y ejercer el derecho a la desconexión, que ha quedado como evidente para obtener un descanso. Lo cual es una característica del trabajo decente, de la salud física y mental pero también un derecho fundamental reconocido como parte de los Derechos Económicos, Culturales y Sociales.

Una recomendación para asegurar una estabilidad emocional de los docentes ante el regreso a la presencialidad es realizar una evaluación del entorno de trabajo, la identificación de los riesgos psicosociales (identificación del estado emocional de los docentes) aunque este será optativo o bien, anónimo para evitar exponer datos sobre la salud mental hacia terceros no interesados.

Elaborar protocolos de actuación y programas de formación en educación emocional para el docente que le permitan enfrentar situaciones estresantes y de exposición emocional dentro del aula. Por ejemplo, durante esta pandemia, algunos profesores tuvieron que enfrentar el relato espontáneo en aulas virtuales de jóvenes universitarios que rompieron en llanto para informar que habían sufrido la pérdida de alguno de sus padres.

Ante las situaciones estresantes que deja la educación en línea pareciese no recomendable el trabajo docente en línea, sin embargo es una opción viable para los Centros Educativos, no solo a nivel de personal administrativo, sino también académico.

Algunas funciones docentes, como la formación y capacitación continua y las juntas de trabajo, pueden seguir en esta modalidad, siempre que se respete el derecho a la desconexión establecido en el DECRETO por el que se reforma el artículo 311 y se adiciona el capítulo XII Bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de Teletrabajo.²⁰

VI. CONCLUSIONES

Primera. La acepción de trabajo decente incluye un trabajo saludable, donde el derecho a la salud mental es fundamental para el debido ejercicio de las funciones laborales.

¹⁹ Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención: 7,2 7.2 La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial.

²⁰ DECRETO por el que se reforma el artículo 311 y se adiciona el capítulo XII Bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de Teletrabajo, DOF: 11/01/2021, artículo 330 E:VI.

Segunda. La formación continua y capacitación en el trabajo es un derecho del docente, se deben incluir la formación y la elaboración de protocolos para enfrentar las situaciones emocionales propias de la docencia en el proceso de enseñanza/aprendizaje.

Tercera. Los centros educativos como centros de trabajo tienen la obligación legal derivada de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención, de crear entornos laborales favorables, esto es identificar y disminuir los riesgos psicosociales.

Cuarta. Los liderazgos positivos en los centros educativos permiten a las autoridades e instancias administrativas, generar cargas laborales más balanceadas y coherentes hacia los docentes, con claridad, en sus funciones, condiciones de trabajo y sobre todo horarios.

Quinta. Los centros educativos deberían establecer protocolos de cambios de modalidades de trabajo, a distancia, *híbridas*, semipresenciales o presenciales, no solo para aplicarse en situaciones de emergencia sanitaria global, sino incluso a petición del docente, permitirá flexibilizar la labor docente y organizar mejor las cargas laborales para un ejercicio real y armónico entre el trabajo y las demás funciones integrales de los seres humanos, como el tiempo dedicado a sí mismo, a su familia, al esparcimiento, etcétera.

VII. FUTURAS INVESTIGACIONES

Esta propuesta pretende realizar una reflexión acerca de la importancia de los liderazgos positivos dentro de los centros de enseñanza del derecho para mejorar las habilidades emocionales de los docentes y aumentar el desempeño favorable en el entorno laboral, de tal manera que exista una comunicación asertiva entre personal docente y autoridades de los centros de enseñanza que represente una mejora en la calidad de la educación. En futuras investigaciones, se podría vincular con datos precisos si el nivel de estrés en los docentes influye en la calidad y evaluación de su desempeño.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

ALVITES-HUAMANÍ, Cleofé Genoveva, *Estrés docente y factores psicosociales en docentes de Latinoamérica, Norteamérica y Europa*, Propós. represent. [online]. 2019, vol. 7, núm. 3, pp. 141-159, Recuperado en: http://www.scielo.org/pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000300006&lng=es&nrm=iso. ISSN 2307-7999. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.393>.

- BAPTISTE, ALMAZÁN, LOEZA, LÓPEZ y CÁRDENAS, “Encuesta Nacional a Docentes ante el COVID-19. Retos para la educación a distancia”, *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, México, vol. L, núm. Esp., Ciudad de México, Universidad Iberoamericana, 2020, pp. 41-88.
- BERRUECOS VILA, Ana María, *¿De qué hablamos cuando hablamos cuando hablamos de Educación a Distancia Híbrida? La mirada de la Academia*, Ibero FWD, 2020, disponible en: <https://ibero.mx/prensa/de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-educacion-distancia-hibrida>.
- CÁRDENAS RODRÍGUEZ, Magaly, MÉNDEZ HINOJOSA, Luz Marina y GONZÁLEZ RAMÍREZ, Mónica Teresa, *Evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios*, vol. 14, núm. 1., enero-abril de 2014, pp. 1-22.
- CÁZARES SÁNCHEZ, Cristina, “El reconocimiento del trabajo emocional del docente para fomentar la calidad de la Educación a Distancia”, *El lado emocional de la Educación a Distancia*, Ponencia presentada en el Congreso CEEAD 2021, México.
- Decreto por el que se reforma el artículo 311 y se adiciona el capítulo XII Bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de Teletrabajo. DOF: 11/01/2021, http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021#:~:xt=Art%C3%ADculo%20330%2DD.,sus%20labores%20bajo%20esta%20modalidad.
- LEVAGGI, Virgilio, *¿Qué es el trabajo decente?* Organización Internacional del Trabajo, 2004, disponible en: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm.
- LÓPEZ, Joseu, “Con Pandemia docentes poblanos ya no aguantan el estrés por clases”, *Newsweek*, publicado el 13/05/2021 en línea, disponible en: https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/pandemia-docentes-poblanos-aguantan-estr%C3%A9s-173627960.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAEESoy_c_dvPij4BhkVs-_HP_YASt_wld9sKKKYZUD-EIP4yD_0FWKQyWsi2vxK8UdoWt0ZPhLWu-1PVXEqa01nXBAjZEsqPYKNT-nS1NNL_sqjsG1.Nr9Q-lFlc6Us8Xedx-QUZw1Q0jCf62QIpI9r7g9KDZtkQBcZqZrmaUfhD7v.
- LÓPEZ NÚÑEZ, María Inmaculada, *Riesgos psicosociales emergentes: el conflicto trabajo-familia*, en CORREA CARRASCO, Manuel y QUINTERO LIMA, María Gema, *Los nuevos retos del trabajo decente: la salud mental y los riesgos psicosociales*, Universidad Carlos III de Madrid, 2020, pp. 143-159.
- MENDIOLA, Melchor S., HERNÁNDEZ, María del Pilar M., CARRASCO, Ruth T., SERVÍN, Mercedes de A., HERNÁNDEZ ROMO, Alan K., JAIMES VERGARA, Carlos A., BENAVIDES LARA, Mario A. y RENDÓN CAZALES, Víctor

- J., “Retos educativos durante la pandemia de COVID-19: una encuesta a profesores de la UNAM”, *Revista Digital Universitaria*, Ahead of print 2020.
- MOLINA NAVARRETE, Cristóbal, “La salud psicosocial, una condición de trabajo decente: el «neo-taylorismo digital» en clave de (pérdida de) bienestar”, en CORREA CARRASCO, Manuel y QUINTERO LIMA, María Gema, *Los nuevos retos del trabajo decente: la salud mental y los riesgos psicosociales*, Universidad Carlos III de Madrid. 2020, pp. 8-37.
- Naciones Unidas, *Objetivos y metas de desarrollo sostenible* recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos--desarrollo-sostenible/>, consultado el 06/01/2022.
- Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*, DOF 23/10/2018, disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018.
- OCDE Aprendiendo durante la Pandemia, *De la disrupción a la innovación*, 2020 disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/unipe/20200820015548/Pensar-la-educacion.pdf>.
- OEI-IESALC, *COVID-19 y Educación Superior: de los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones*, 2020, mayo, disponible en: <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>.
- RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, Marlene, TOVALIN AHUMADA, José Horacio, GIL MONTE, Pedro Rafael, SALVADOR CRUZ, Judith y ACLE TOMASINI, Guadalupe, “Trabajo emocional y estresores laborales como predictores de ansiedad y depresión en profesores universitarios mexicanos”, *Información Psicológica*, 2018, 115, 93-107.
- RUÍZ TORRES, Jorge Alberto, “El bienestar emocional del docente”, *Revista Nacional e Internacional de Educación Inclusiva*, vol. 9, núm. 2, junio de 2016, pp. 183-194.
- TREJO QUINTANA, Janeth, “La falta de acceso y aprovechamiento de los medios y las tecnologías: dos deudas de la educación”, *Educación y Pandemia. Una visión académica*, México, UNAM, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, 2020, pp. 122-129.

