Equipos Que Se Cuidan:
Desde el Cuidado Individual al Cuidado Colectivo

Martín Herrera Paredes[1], 2026

El trabajo, actividad o quehacer laboral, como parte de nuestra acción cotidiana, que define nuestra relación material y simbólica en el mundo, tiene la capacidad de incidir y modelar nuestro cuerpo, nuestra mente y emocionalidad e incidir en nuestra salud y desarrollo biopsicosocial. La actividad laboral constituye un espacio social de relaciones y pertenencia social, de construcción y desarrollo de identidad; de potencial vehículo de trascendencia y creación.

Todo quehacer laboral conlleva una condición común, es el medio para la gestión económica productiva de nuestras necesidades, pero también puede constituir un espacio de participación y expresión vocacional, es decir, un motor de desarrollo personal y social. Así mismo, las distintas expresiones y espacios laborales en los que nos desenvolvemos conllevan sus propias particularidades y complejidades que inciden –satisfactoria o insatisfactoriamente– en nuestra calidad de vida.

El ámbito escolar o más específicamente el trabajo cotidiano de personas dedicadas a la enseñanza y el cuidado de niñas, niños y jóvenes constituye un área de alta relevancia pública que conlleva gran complejidad y desafíos. Gran relevancia pública, además, pues involucra no solo las particularidades de las personas implicadas sino también el devenir de los contextos socio históricos y socioculturales de nuestra sociedad.

Si bien, no se hará un análisis detallado en este texto de los elementos que tensionan la labor docente, se puede mencionar que en el ejercicio actual de las y los trabajadores de la educación (docentes, directivos y asistentes de la educación) se evidencian altos niveles de estrés asociados a aspectos específicos de su rol, tales como: las tensiones cotidianas asociadas a las características relacionales y comportamentales de la población escolar y los desafíos que ello implica; la ansiedad que emerge en relación al cumplimiento oportuno de objetivos y requerimientos pedagógicos y administrativos; la práctica docente aislada con escasa colaboración entre pares, etc. Estos factores contribuyen al desgaste de los equipos educativos, al deterioro en sus relaciones y a la manifestación de síndromes tales como el Burnout u otras manifestaciones de agotamiento y estrés. Distintos estudios han documentado que las dificultades asociadas a la salud laboral docente (físicas, de salud mental, falta de satisfacción en el trabajo) pueden llevar a problemáticas asociadas al ausentismo laboral, abandono de la profesión, generación de enfermedades físicas y mentales (Reyes, et al., 2014, citado en ACE, 2022) lo que junto con evidenciar un tema de salud laboral u ocupacional constituye a la vez en un fenómeno que impacta en la calidad del proceso educativo.

En este punto, es importante distinguir una característica clave del trabajo en el campo de la educación escolar, que puede incidir en la experiencia de potencial vulnerabilidad de quienes la desarrollan (así como también a la experiencia de satisfacción y realización a través de la vocación y el compromiso), a saber: el

[1] Psicólogo, mherrepa@gmail.com miembro de la Red Convivencia Escolar (https://redconvivenciaescolar.cl/)

ejercicio de la labor educativa, de una manera similar a la atención de salud pública, implica una relación de servicio y entrega (enseñar, cuidar, llevar, guiar, acompañar) hacia un sector generacional (infancias y juventudes) y una comunidad en particular, y, por tanto, implica que sus trabajadores/as desempeñan y asumen un rol de responsabilidad y cuidado hacia otras personas, relación que en sí misma puede conllevar factores de tensión y desgaste emocional en su realización.

Es así que las y los trabajadores/as de la educación no pueden dejar de sopesar y ser conscientes de esta realidad, pues es inherente y constitutiva de su quehacer, parte del sentido y rol de quienes la ejercen; y parte de las expectativas de quienes son sus depositarios. Esto implica que quienes ejercen la labor educativa con niñas, niños, jóvenes, familias y comunidades, requieren estar contantemente fortaleciendo sus capacidades para ejercer su rol y para afrontar las afecciones y vulnerabilidades que emergen en su ejercicio. Tomar conciencia de esta condición es parte fundamental del cuidado y autocuidado que deben desarrollar las y los trabajadores/as de la educación, la cual al ser una experiencia compartida no puede ser reducida ni abordada como un fenómeno individual, sino que toda acción de cuidado requiere ser asumida en esencia como un proceso colectivo, debe ser mirado desde un "nosotros/as", es decir, desde la experiencia colectiva de trabajadores y trabajadoras que realizan la labor educativa en una institución escolar.

Ahora, cuando hablamos del "cuidado" y "autocuidado" de la salud física y mental de las y los educadores/as se puede identificar al menos tres dominios de acción necesarios y complementarios:

Primero: Autocuidado como Estrategia Personal

Tradicionalmente cuando se habla de cuidado de la salud mental y promoción del bienestar laboral, se hace referencia a acciones individuales de carácter cotidiano, sistemático, preventivo y autorregulatorio de quienes ejercen los distintos trabajos. Estas acciones no necesariamente son puestas en práctica en el mismo espacio de desempeño laboral sino muchas veces en las casas o tiempos libres de cada persona.

La incorporación de prácticas psicofísicas (mindfulness, deporte, expresión corporal), prácticas alimenticias, recreativas, uso de espacios de sociabilidad y conversación, expresiones artísticas o desarrollo de intereses, espacios de apoyo emocional, etc., constituyen algunos medios o estrategias que, de modo más o menos consciente y sistemático, son utilizadas con este fin. Sin duda, estas prácticas conllevan, sobre todo en la medida que son sistemáticas, un efecto regulador para la persona, una forma de establecer distancia, filtrar o despejar los incidencias nocivas o tóxicas que emergen en el contexto y desarrollo de su trabajo o en otros ámbitos de la vida personal. Son fuente además de autodesarrollo y conocimiento. Como tal constituyen una dimensión valiosa y necesaria. No obstante, esperar que el cuidado de la salud mental y promoción del bienestar de los equipos educativos se reduzca a la gestión personal de sus miembros, resulta insuficiente y, es más, agrega o endosa una tensión adicional, en la medida que se espera que cada trabajador/a gestione en forma personal su autocuidado en un trabajo que ya de por sí implica altos desafíos y estresores.

Segundo: Gestión de Condiciones Ambientales del Trabajo

El otro dominio de acción que necesariamente debe estar presente para el cuidado de las y los educadores tiene que ver con la gestión de las condiciones ocupacionales y ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo. Estos aspectos requieren ser gestionados y garantizados desde la institucionalidad escolar (sostenedores, equipos directivos, comités paritarios, etc.).

Aquí interesa el cómo a través de la agencia de sus direcciones jerárquicas se promueven y garantizan las condiciones estructurales e higiénicas básicas que resguardan la salud de sus trabajadores/as y el desarrollo de su bienestar laboral: aspectos tales como la carga o demanda de tareas, la organización y coordinación de funciones, la calidad del liderazgo, la definición de roles, el límite y equilibrio entre vida laboral y vida privada, la provisión de espacios físicos adecuados, el desarrollo profesional, los mecanismos para la gestión del conflicto, entre otros elementos resultan relevantes en este nivel de análisis.

Lo planteado no significa descansar en la responsabilidad de los niveles superiores; requiere también el aporte y participación de las y los educadores, en identificar, reconocer y promover el desarrollo y cumplimiento de condiciones favorables para el desempeño laboral.

Tercero: Equipos que se Cuidan

El elemento fundamental en la construcción de esta ecuación de autocuidado y cuidado de equipos, dice relación con su carácter colectivo, pues, como se ha planteado, la labor educativa no es ejecutada por personas aisladas, sino que se construye en un espacio relacional cotidiano, un espacio eminentemente social que conlleva experiencias de alta intensidad e involucración en el plano afectivo, emocional y vincular.

En este nivel, se asume el gran salto de vernos como un colectivo, un “Nosotros/as”, un conjunto de trabajadores y trabajadoras que potencial e implícitamente comparten un mismo sentido y objetivo institucional, cada uno/a desde su rol. Es en este dominio, donde los equipos pueden hacer definiciones relevantes para su salud y bienestar laboral. Nos referimos a prácticas relacionales cotidianas, organizativas y comunicativas, que pueden potenciar al equipo como un grupo o colectivo que se cuida, apoya y protege. Prácticas que promuevan el crecimiento personal, laboral y social del equipo, es decir, constituirse como un factor protector y de cuidado. Sin duda, esta definición, implica trascender lógicas individualistas propias de nuestra cultura y contexto social actual.

Entonces haremos referencia a este dominio o dimensión llamándolo “Equipos que se Cuidan”, es decir, la dimensión colectiva del cuidado y salud mental, a través de la cual se puede intentar responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Cómo se cuidan quienes cuidan?, ¿Cómo a través de sus prácticas relacionales y organizativas el equipo puede generar condiciones que previenen el desgaste emocional, la desesperanza, la ansiedad o agotamiento y se promueven condiciones que favorecen el bienestar subjetivo en el desarrollo de su servicio o labor?

Constituir un equipo que se cuida no es tarea fácil, al contrario, significa un gran desafío pues requiere trascender lógicas individualistas para situarnos en una mirada colectiva y solidaria de lo que significa ser y

hacer escuela, la que solo podrá ser reforzada desde el aprendizaje y la práctica. Al respecto, algunos principios, disposiciones actitudinales y habilidades concretas en las que los equipos deben avanzar son:

- El punto de partida es la conciencia que tienen los equipos y cada uno de sus miembros, de que no se puede construir bienestar prescindiendo del otro/a, de nuestros pares. Somos seres interdependientes y nos volvemos vulnerables si somos o actuamos solo desde lo individual. Se requiere estar consciente de la necesidad del otro/a, de la interdependencia que implica nuestra labor. Sin esta definición de inicio no podremos avanzar en promover equipos que se cuidan.

- Los equipos requieren identificar y estar conscientes de aquellas relaciones y habilidades relacionales que contribuyen a su cuidado: formarse, entrenarse en ellas, ponerlas en práctica y fomentarlas cotidianamente.

- En ello resulta fundamental entrenar, aprender y poner en práctica las cualidades de una comunicación eficaz y efectiva, que permita el desarrollo de relaciones interpersonales y grupales nutritivas y, a la vez, una buena coordinación de sus acciones, así como capacidad para actuar con ecuanimidad y reflexividad al momento de acoger, abordar y transformar los conflictos que pueden surgir en el quehacer cotidiano.

- Se requiere poner en práctica la escucha empática, así como también generar prácticas de apoyo y corregulación entre pares, considerando que en mayor o menor medida, todas y todos están siendo afectados/as por las tensiones que emergen en la realidad socioemocional y sociocultural concreta en la cual se desempeñan -es imposible, no implicarse o no involucrarse- por lo que se requiere habilidades y estrategias para construir espacios de contención, escucha y mutuo aprendizaje.

- Lo anterior implica además el fomentar la capacidad, confianza y apertura para generar conversaciones, construir acuerdos y establecer compromisos sobre temas relevantes del funcionamiento del equipo y que apunten a su bienestar.

Lo que se ha descrito son solo algunas recomendaciones para aquellos equipos que quieran asumir un camino de mutuo cuidado, las que pueden ser examinadas, discutidas y profundizadas. Lo relevante para avanzar en la construcción de un equipo que se cuida es asumir la complicidad de que somos un “Nosotros/as” que tiene capacidad de observar, dialogar y transformar prácticas que quizás no están resultando de buena forma o nos afectan. De lo contrario, los equipos dejan su salud y bienestar a merced de las condiciones azarosas e inestables de la complejidad social que les toca vivir.