

Liderazgo y comunicación digital para el bienestar docente: *el desafío de la desconexión*



POR **MANUELA ROXANA STECKLER**

Mgter. en Gestión de la Educación en Entornos Digitales

Lic. Gestión de Instituciones Educativas

Jueves, 24 de septiembre de 2026



Fuente: Imagen generada con IA (ChatGpt), septiembre 2026.

Introducción

El presente artículo sintetiza los principales hallazgos de una investigación cualitativa y propositiva realizada en una Institución de nivel secundario de la provincia de Misiones, Argentina. Este estudio se presenta en el marco del Trabajo Final Integrador para acceder al título de Magíster en Gestión de la Educación en Entornos Digitales de la Universidad Blas Pascal, cuya dirección estuvo a cargo de la Dra. María Ruiz Juri.

La investigación aborda una problemática tan urgente como contemporánea: el impacto de la digitalización de las comunicaciones institucionales en el bienestar de los educadores.

Tras la consolidación de los entornos virtuales en el ámbito educativo en la etapa de pos-pandemia, los equipos de gestión no solo deben dominar las habilidades tradicionales, sino que enfrentan el desafío de ejercer un e-liderazgo estratégico. Esto implica la necesidad de regular la mediación tecnológica para proteger el equilibrio entre la vida laboral y personal de los docentes, garantizando que la digitalización no se convierta en un factor de sobrecarga burocrática.

Contexto y Metodología

Para comprender la dinámica institucional, se implementó una metodología de enfoque mixto, cualitativo-propositivo. El abordaje incluyó una triangulación de datos mediante análisis documental, entrevistas semiestructuradas a actores clave (dirección, secretaría, preceptores y el Equipo de Apoyo y Orientación) y encuestas estructuradas al cuerpo docente, logrando una cobertura del 88,2% del plantel.

Este cruce de perspectivas permitió contrastar las intenciones de la gestión con las realidades cotidianas de los docentes, evidenciando cómo la comunicación digital afecta el clima organizacional, el compromiso docente y la salud emocional de los equipos de trabajo.

De la vocación al derecho a la desconexión: principales conclusiones

A través del trabajo de campo, se visibilizaron las tensiones que atraviesan la gramática escolar actual frente a la hiperconexión. Las conclusiones más destacadas de la investigación son las siguientes:

1. La difuminación de la frontera laboral como factor de estrés:

Se confirmó que la disponibilidad constante (24/7), facilitada por los entornos virtuales, ha desdibujado la línea que separa el tiempo de trabajo, del descanso. Los datos revelaron que un contundente porcentaje de los docentes recibe o responde consultas laborales fuera de su horario declarado. La falta de un plan comunicacional institucional permite que las responsabilidades escolares invadan los espacios personales obligando, a más de la mitad del plantel, a silenciar notificaciones o grupos para poder descansar efectivamente, generando resistencia pasiva y un marcado desborde emocional.

2. Crisis de comunicación por “infoxicación”:

El estudio detectó una sobrecarga informativa derivada del uso de diversos canales de forma indistinta, la falta de jerarquización y el envío de documentos en formatos poco amigables (como fotografías de texto) produce “ruido comunicacional”. De hecho, un alto porcentaje

de docentes admite omitir la lectura de información importante debido a su excesiva extensión o formato inadecuado.

3. Transición del paradigma motivacional:

El tradicional compromiso basado exclusivamente en la vocación o el “amor al colegio” — que históricamente justificaba tareas no remuneradas y disponibilidad fuera de horario — se encuentra en crisis. Un 76,7% de los encuestados afirma que este discurso suele utilizarse para validar la extensión virtual de la jornada. Las nuevas generaciones demandan un reconocimiento institucional explícito y políticas justas, destacándose la necesidad de “flexibilidad horaria compensatoria” frente al esfuerzo extra.

Varios docentes sienten que las demandas institucionales exceden sus recursos personales y, al sentirse desbordados, recurren mayoritariamente a sus propios pares o a personas externas a la institución. Resulta imperativo reinventar los espacios de encuentros presenciales para transformarlos en verdaderos ateneos de bienestar docente.

Hacia un plan estratégico de liderazgo digital

Frente a los hallazgos mencionados, la investigación propone no solo un diagnóstico, sino una herramienta de intervención concreta: un plan estratégico de liderazgo digital, diseñado para transformar al instituto en una organización educativa exponencial, humana y saludable. Este plan se articula sobre tres pilares fundamentales:

A. Rediseño y protocolo de comunicación digital:

Se establece una jerarquización estricta de canales: la plataforma institucional como repositorio oficial de documentación (Resoluciones, acuerdos, circulares, entre otros), el correo electrónico para situaciones personalizadas que requieren quedar documentadas, como así también para comunicados dirigidos a grupos específicos, y finalmente el servicio de mensajería instantánea WhatsApp restringido a notificaciones de emergencia o avisos breves. A esto se suma un “sistema de triaje comunicacional” que utiliza emojis visuales para identificar urgencias (ej. nivel 1 crítico, nivel 2 relevante, nivel 3 informativo). Además, se incorpora formalmente el “protocolo de desconexión digital”, garantizando que no existe obligatoriedad de respuesta fuera de la jornada laboral.

B. Estrategia de bienestar y contención:

Esta etapa busca validar el esfuerzo docente promoviendo espacios reales de escucha, como “Ateneos de bienestar” bimensuales y jornadas participativas que abandonen la unidireccionalidad. Asimismo, se implementa un sistema explícito de reconocimiento al logro, visibilizando a quienes lideran proyectos a través de menciones digitales y créditos de tiempo (flexibilidad horaria compensatoria).

A modo de conclusión se sostiene que el éxito de la gestión educativa en la actual era digital no reside únicamente en la adopción instrumental de nuevas tecnologías, sino en la capacidad directiva para promover una cultura organizacional empática. Gestionar en la virtualidad requiere de marcos normativos que cuiden del capital humano, garantizando que la innovación fluya sin descuidar la salud y el bienestar de los verdaderos sostenes del sistema educativo: los docentes.

Entre otras cosas, esto requiere recordar que detrás de cada pantalla y cada plataforma hay un profesional, una persona, que necesita recargar energías. Reconocer y hacer efectivo este equilibrio es el paso fundamental para cultivar un cuerpo docente motivado, creativo y, sobre todo, capaz de inspirar a las futuras generaciones desde su propio bienestar.