

# Guía para el diseño de estrategias de Cuidado de Equipos





# Guía para el diseño de estrategias de Cuidado de Equipos



Documento del curso dirigido a coordinadores de proyectos del Programa 24 Horas de la Región Metropolitana  
Servicio Nacional de Menores

---



## **SERVICIO NACIONAL DE MENORES**

Departamento de Protección de Derechos  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
Facultad de Ciencias Sociales, FACSO

### **Equipo Ejecutor**

Equipo de Trabajo y Asesoría Sistémica (eQtasis)  
Departamento de Psicología. Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad de Chile

### **Coordinación del Proyecto**

Ps. Paola Méndez Zamorano (SENAME)  
Ps. Felipe Gálvez Sánchez (Universidad de Chile)  
Preparación y Edición Material  
Ps. Esteban Encina (Universidad de Chile)  
Ps. Andrés Echeverría (Universidad de Chile)

*Los textos contenidos en el presente documento pueden ser utilizados total o parcialmente mientras se cite la fuente.*

ISBN: 978-956-7530-22-9

Registro de Propiedad Intelectual: 244.572

Santiago, octubre de 2014

Primera edición: 1.000 ejemplares

Diseño, diagramación e impresión:  
Gráfica LOM

Servicio Nacional de Menores  
Huérfanos # 587, Oficina 503  
Teléfono (56-02) 23984000  
[www.sename.cl](http://www.sename.cl)

# Índice

---

Palabras preliminares	5
1. Introducción	7
2. El escenario de la intervención con grupos vulnerables o excluidos como marco para comprender el desgaste laboral	9
3. El diagnóstico situacional: algunas distinciones útiles para el cuidado y fortalecimiento de los equipos	17
4. Diseño de estrategias: el cuidado y fortalecimiento de equipos como práctica cotidiana	27
5. El rol del/de la coordinador/a en el cuidado de equipos	31
6. Conclusiones: El lugar de la pregunta para el diseño de estrategias	34



---

## Palabras preliminares

---

La presente publicación se sitúa en el marco de la nueva alianza intersectorial generada a partir del "Programa 24 Horas", diseñado y puesto en marcha, desde el año 2009, entre Carabineros de Chile; el Ministerio del Interior, a través de la Subsecretaría de Prevención del Delito; el Ministerio de Justicia; el Servicio Nacional de Menores; el Ministerio de Salud, a través de sus dos subsecretarías y, el apoyo técnico del Ministerio de Educación y el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA).

Desde su creación, para el Programa 24 Horas, existen dos ámbitos de suma relevancia: por un lado, ofrecer espacios de capacitación a profesionales y técnicos que implementan los procesos de intervención con niños, niñas, adolescentes y sus familias; y por otro, publicar material de calidad orientado al fortalecimiento de competencias y habilidades de los primeros.

En sintonía con el primer ámbito, la Guía de Trabajo "Rol del coordinador/a y Cuidado de Equipo", que tenemos en nuestras manos, se constituye en una operacionalización del compromiso que asumimos como Servicio y como Programa 24 Horas, respecto de acompañar en el fortalecimiento de las herramientas técnicas para cada uno de los equipos de intervención en el desarrollo de su trabajo cotidiano.

En este documento, fruto del trabajo colaborativo llevado a cabo con la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile desde el segundo semestre del año 2013, se desarrollan algunas ideas y reflexiones relacionadas con la temática de *Cuidado de Equipos de intervención psicosocial*, en el marco de la capacitación a coordinadores y coordinadoras de los 56 proyectos que financia SENAME para el Programa 24 Horas. El principal interés del texto radica en la entrega de orientaciones para el diseño de estrategias de cuidado de equipos, teniendo siempre presente una auténtica preocupación por la salud y bienestar de quienes ofrecen servicio de ayuda a otros.

El proceso de capacitación hizo emerger muchas aristas que aparecen importantes para los coordinadores de equipos de intervención y en esa instancia los docentes de la Universidad de Chile lograron hacer diversas distinciones que enriquecen la discusión relacionada con el cuidado de equipos. Se analizan con profundidad fuentes y efectos del desgaste laboral, hecho que ayuda a los coordinadores y coordinadoras a diseñar estrategias junto a sus equipos en sus espacios de cotidianeidad.

Cabe destacar que este material también será distribuido a los nuevos equipos que se instalen en el futuro, atendiendo al desafío en el Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, respecto de ampliarlo a 36 comunas a lo largo de todo el país. Creemos que será de gran utilidad para la conformación de equipos reflexivos y creativos en la inauguración de climas respetuosos, solidarios y saludables.

Un afectuoso saludo a todos los equipos territoriales que trabajan incansablemente en contextos de alta vulnerabilidad social, esperando sea éste un material de trabajo que contribuya favorablemente al buen trato laboral, así como también en los procesos que se implementan para el desarrollo y bienestar de niños, niñas, adolescentes y sus familias.

**MARCELA LABRAÑA SANTANA**  
**DIRECTORA NACIONAL**  
**SERVICIO NACIONAL DE MENORES**



# 1. Introducción

---

***"¡Necesitamos autocuidado!", o cuando la búsqueda de solución impide ver el problema.***

No resulta extraño que a menudo nuestros equipos de trabajo manifiesten la necesidad de contar con espacios de autocuidado. Éstos generalmente son pensados como jornadas fuera del espacio laboral para el desarrollo de actividades recreativas y de encuentro de los equipos. En ocasiones, se promueve que en este espacio además se generen conversaciones tendientes a evaluar al equipo y su trabajo, resolver conflictos y establecer acuerdos y/o planes de acción.

Más allá de la utilidad de estos espacios como instancias de cuidado de equipos, generalmente se observa que parecen responder más a una manifestación específica de necesidad –“¡necesitamos autocuidado!”- que a la delimitación de uno o más problemas que permiten identificar la realización de actividades de autocuidado como una alternativa posible para la generación de soluciones.

*La ausencia de autocuidado, tal como se podría indicar en la formulación de marcos lógicos, no es una afirmación que logre determinar el problema. En otras palabras, el problema no es la falta de autocuidado, sino algo que ocurre o nos ocurre y nos hace pensar en el autocuidado como alternativa.*

Esta diferenciación es clave: la emergencia del autocuidado –o de la generación de estrategias de cuidado de equipos- como alternativa de solución parece posible en la medida que logra identificarse un problema. La *ausencia de autocuidado*, tal como se podría indicar en la formulación de marcos lógicos, no es una afirmación que logre determinar el problema (en otras palabras, el problema no es *la falta* de autocuidado, sino *algo que ocurre o nos ocurre y nos hace pensar en el autocuidado como alternativa*). La afirmación sobre *“la falta de...”*, en tanto, identifica el autocuidado –así, sin apellidos o precisiones- como única alternativa de solución, negando la apertura hacia otras posibilidades asociadas a lo que dicha *falta* implica (sufrimiento, insatisfacción, sensación de incompetencia, conflictos, malestares, efectos en la calidad de la atención brindada a los usuarios, percepción de inequidad o injusticia, entre otros).

Lo que conocemos habitualmente como autocuidado refiere a un conjunto más bien inespecífico de acciones orientadas a un conjunto también inespecífico de situaciones generadoras de desgaste y/o a un conjunto

---

de efectos inespecíficos de dichas situaciones. Se configura así una demanda por la solución sin identificar el problema, inmovilizando las posibilidades de desarrollo de los programas de intervención social.

El presente documento entrega orientaciones para el diseño de estrategias de cuidado de equipos de programas de intervención social desde un enfoque sistémico; documento que se diseñó en el marco de la capacitación en cuidado de equipos a coordinadores/as de proyectos de intervención del Programa 24 Horas, del Departamento de Protección de Derechos del Servicio Nacional de Menores. En este sentido, la presente propuesta resulta del ejercicio reflexivo del equipo ejecutor de la capacitación en conjunto con las/os participantes de dicha jornada.

De manera correlativa con la estructura de la capacitación, el texto fue estructurado en tres partes. La primera presenta algunas reflexiones sobre la naturaleza y condiciones del trabajo de intervención social como escenario en que navega –muchas veces con fragilidad– la salud y el bienestar de quienes ofrecemos servicios de ayuda a otros. La segunda parte revisa algunos elementos conceptuales asociados a la noción de desgaste laboral o burn-out, para posteriormente entregar algunas distinciones relevantes para el análisis de fuentes y consecuencias del desgaste y el posterior diseño de estrategias.

La tercera parte del texto presenta algunas estrategias posibles de implementar en el contexto de los proyectos de intervención social en base a las distinciones sugeridas, reflexionando sobre el rol del coordinador en su implementación.

De esta manera, revisaremos una serie de distinciones que creemos podrán ser útiles como *llaves* que nos permitirán analizar con mayor especificidad fuentes y efectos del desgaste laboral, para aproximarnos a procesos de análisis para el diseño de estrategias de cuidado de equipos. Creemos que estas *llaves* constituyen elementos útiles para la generación de respuestas, pero es necesario indicar que en ningún caso *son* la respuesta, ya que *"...aun las instrucciones más precisas no pueden cubrir los detalles de una conducta laboral, ya que la resolución de una situación concreta de trabajo involucra siempre un juicio por parte del trabajador"* (Acevedo, M. J., "Trabajo y subjetividad", sin fecha). En otras palabras, ofrecemos distinciones para la construcción de *posiciones o juicios* de parte de quienes, finalmente, serán los encargados de tomar decisiones referidas a promover el bienestar propio y de sus equipos.

Esperamos que disfruten los próximos capítulos y les sean de absoluta utilidad.



## 2. El escenario de la intervención con grupos vulnerables o excluidos como marco para comprender el desgaste laboral

### 1. Hipótesis del malestar laboral: un escenario de causalidad contextual

El escenario del quehacer de equipos de intervención social es crecientemente complejo, tanto por sus condiciones como por su naturaleza. Lo que parece emerger a cada momento es un trabajo y un contexto que exige su revisión y comprensión para

iniciar el camino hacia el desarrollo de estrategias orientadas al fortalecimiento, cuidado y bienestar de los equipos.

En este sentido, queremos iniciar el documento de trabajo con una cita que nos parece provocadora –no en un sentido de polemizar sino de movernos; de sacarnos de nuestro lugar habitual para justamente observarlo con alguna distancia– porque nos permitirá constituir justamente un terreno para revisar y repensar el cuidado de los equipos de intervención social, atendiendo a qué es lo que estamos

enfrentando cuando queremos promover el cuidado y bienestar.

*«Farber (1991) plantea que un elemento esencial y común del concepto de burnout es el hecho de aplicarse sólo a trabajadores de servicios de ayuda, a aquellos que se utilizan a sí mismos como herramienta en el trabajo con otros; un segundo elemento distintivo es la "inconsecuencia" percibida por los profesionales cuando sus esfuerzos por ayudar a otros han sido ineficaces, dada la falta de retroalimentación por parte de los sistemas asistenciales. De hecho, Giberti (2003) identifica como primera zona de riesgo de burnout: "el ingreso en la actividad profesional incorporándose en diversas instituciones dedicadas a la atención, el cuidado y la defensa de los seres humanos, a partir de una ilusión redentora impulsada por la idealización de dicha práctica profesional" (Giberti, 2003, p. 230) (en Farkas, Ch. y Santana, A., 2007, pág. 79)*

Una primera consideración planteada en el texto citado destaca la aplicación del término *burn out* "sólo a trabajadores de servicios de ayuda, a aquellos que se utilizan a sí mismos como herramienta en el trabajo con otros". Es decir, en la *naturaleza del trabajo* –el encuentro con otros en una relación de ayuda– se presenta una diferencia radical con otros trabajos, y sus efectos son distintivos de otros tipos de labores. Más adelante profundizaremos en dichos efectos; no obstante, ya es posible imaginar una primera implicancia, cual es la posibilidad de pérdida o difusión de límites: entre quien interviene y quien es intervenido; entre la persona que interviene y sus herramientas de intervención; o bien, de ciertos tipos de *implicación* en la relación con el otro y su

sufrimiento, que dificultan realizar intervenciones efectivas y favorecen la traumatización de quienes intervienen, tanto en términos de reproducción de los síntomas y sufrimientos de los/as usuarios a nivel personal (traumatización vicaria) como de la reproducción de dinámicas de violencia o maltrato al interior de los equipos (traumatización de los equipos) (Quintana, 2005). No resulta extraño entonces que otra de las formas en que se denomina el desgaste laboral o burn out sea *desgaste por compasión*.

Un segundo elemento enunciado en la cita es la *"inconsecuencia"* percibida y asociada a *"la falta de retroalimentación de los sistemas asistenciales"*. Aquí entran en juego elementos contextuales vinculados a las *condiciones* en que el trabajo de ayuda se realiza, condiciones que sin duda incluyen aspectos materiales –infraestructura, honorarios y relaciones contractuales, equipamiento, tecnologías, recursos financieros para el desarrollo de intervenciones, existencia de redes para procesos de derivación o intervención complementaria, etc.– y que dan cuenta de un conjunto de relaciones específicas *distintas a las relaciones con los usuarios*, por ejemplo, representantes de redes de derivación o atención complementaria, las organizaciones de las cuales dependen los proyectos de atención, o representantes de los organismos que operan como mandantes y que cumplen funciones asociadas al financiamiento y control de la ejecución de los proyectos de intervención.

Decimos que aquí entran en escena estos actores, pues la *"inconsecuencia"* necesariamente remite a un parámetro con el que los proyectos –o los equipos de intervención– se relacionan, comparan, y sobre los que se generan expectativas (de recono-

cimiento y retroalimentación, por ejemplo). Como fruto de dicho ejercicio, se evidencian muchas veces *conflictos*: entre los resultados exigidos por organismos mandantes y los procesos desarrollados por los equipos; entre las metas demandadas y las condiciones internas y externas para su consecución; entre los valores detrás de la intervención y las acciones de la gestión técnica y administrativa de los proyectos, entre otros.

En dichos conflictos, a su vez, parece darse una suerte de *ceguera* entre las partes involucradas: la exigencia de resultados parece *cegar* a los procesos; el desarrollo de procesos parece volverse independiente y dissociado de los resultados programáticos o de proyectos. Una ceguera que bien podría evidenciarse en las conversaciones cotidianas entre personas que representan las posiciones involucradas: ¿cuántas veces nos ocurre que al ser consultados por los *resultados* de una intervención, respondemos con una *descripción de lo que hemos hecho*?

Se plantea además la *"falta de retroalimentación"*, cuestión de particular interés por cuanto los procesos de retroalimentación constituyen una práctica que establece las coordenadas dentro de las cuales se mueve y debe moverse la intervención. La falta de retroalimentación, por tanto, implica un escenario en que se puede terminar *vijando a la deriva, preso por -y presa de-* la incertidumbre.

*La incertidumbre no sólo remitiría entonces a la ausencia de retroalimentación, sino a la precariedad de los recursos técnicos con los que muchas veces se cuenta para responder a las demandas. Si sumamos a ello la alta rotación de los equipos y la ausencia en general de procesos de sistematización y de formación continua de los equipos, la tensión entre oferta y expectativas sin duda aumenta.*

Otro punto señalado en la cita inicial remite a la identificación como *"primera zona de riesgo de burn out"* al *"ingreso en la actividad profesional incorporándose en diversas instituciones dedicadas a la atención, el cuidado y la defensa de los seres humanos"*. Este hecho, entendido como parte del escenario de la intervención social, refleja un potencial contraste –incluso una contradicción– entre los requerimientos diversos y particularmente complejos y demandantes de usuarios y usuarias que instalan una responsabilidad ética por la entrega de

una oferta de servicios altamente especializados, y los recursos técnicos disponibles de quienes asumen la responsabilidad por brindar dicha oferta.

La incertidumbre no sólo remitiría entonces a la ausencia de retroalimentación, sino a la precariedad de los recursos técnicos con los que muchas veces se cuenta para responder a las demandas. Si sumamos a ello la alta rotación de los equipos y la ausencia en general de procesos de sistematización y de formación continua de los equipos, la tensión entre oferta y expectativas sin duda aumenta. En todo caso, y para hacer justicia, es importante señalar que frente a la complejidad de las situaciones a las que se ven enfrentados los equipos de intervención, es bastante probable que nuestro "maletín de herramientas" o recursos técnicos tienda a ser regularmente menor y más limitado que las dinámicas complejidades que afectan a nuestros usuarios.

---

## Hipótesis generales sobre causas del malestar/bienestar laboral

---

Naturaleza del trabajo de ayuda

---

Implicación con usuarios/contaminación temática

---

Falta de retroalimentación

---

Inconsecuencia entre el diseño y las condiciones para su ejecución

---

Idealización del trabajo de ayuda v/s condiciones efectivas de realización

---

Falta de atención a requerimientos de otro orden distintos al sentido: necesidades técnicas, emocionales, relacionales.

---

Esta limitación constitutiva de la intervención hace entonces posible pensar no sólo en las herramientas que se requieren para ejecutarla, sino también en los cuestionamientos y problematizaciones que deben poner en juego para atender a las particularidades que comporta la complejidad: hablamos de preguntarnos. Sobre esto volveremos más adelante.

Existe otro elemento contextual que agrega aún más tensión a este escenario y es que el ingreso a la actividad profesional en este campo se realiza *"a partir de una ilusión redentora impulsada por la idealización de dicha práctica profesional"*. Es decir, se opera en un escenario bajo un imperativo de cambio, transformación, salvación, que supera con creces las posibilidades de acción de quien se inicia profesionalmente (y de quienes ya se iniciaron hace tiempo también). *Ilusión, redención, idealización* que parece no estar disponible, para someterse a juicio, ya que son los elementos que *sostienen* lo que se hace.

Esta expectativa, lamentablemente, no sólo parece estar instalada en quienes ejecutan los programas de intervención, sino que también parece for-

mar parte de quienes los diseñan, lo que nos podría hacer suponer la existencia de una suerte de *cultura de la intervención social* de la que parece bastante difícil escapar, y mucho más, enunciar.

Decimos entonces que el trabajo de ayuda a personas, por su propia naturaleza y su finalidad, se ha sostenido en gran medida en consideraciones valóricas y éticas fundamentales: la solidaridad, el compromiso, el voluntarismo, la entrega. Valores que dan cuenta del componente emocional del que-hacer y que sitúan el foco de lo que hacemos en otro: el/la usuario/a.

Es probable entonces que nos encontremos con que, si bien en el campo del trabajo de ayuda a personas puede describirse con mayor claridad lo que se hace y sus fundamentos éticos, se observa una mayor dificultad para dar cuenta de los resultados de dichas acciones y sus fundamentos técnicos. Por otra parte, la focalización prioritaria de la atención –desde los propios equipos, las organizaciones o los organismos mandantes– en los requerimientos de los/as usuarios/as, puede tender a que los requerimientos de los equipos (requerimientos técnicos,

relacionales, emocionales) ocupen un lugar secundario hasta que los efectos del incumplimiento de dichos requerimientos se hacen imposibles de obviar (CEES-UC, 2012). Dichos efectos, a su vez, trascienden el ámbito meramente individual—de las responsabilidades o características personales—para hacernos pensar en la relación con las características del trabajo, su naturaleza y condiciones,

y los modos que asume la organización del trabajo (Acevedo, 2005).

La invitación que queremos hacer es volver la mirada sobre nosotros como personas y equipos de trabajo, identificando el escenario en el que nos movemos y las posibilidades de cuidarnos en este escenario.

### Algunas preguntas

*¿Cuáles de estas hipótesis se asemejan a las motivaciones para haber decidido dedicarme al ámbito laboral de ayuda? ¿Cuánto de este diagnóstico hace que sostenga mi permanencia en este tipo de trabajos? ¿De qué manera se visualiza el componente valórico en relación al componente técnico, relacional o emocional en el quehacer de mi labor?*

## 2. Efectos del desgaste: ¿dónde ponemos el foco?

Pensemos lo siguiente: *¿qué nos ha llevado a incorporarnos al campo de trabajo de asistencia o intervención con personas que presentan dolor, sufrimiento o malestar? Y una vez incorporados a este ámbito laboral, ¿qué nos mueve a permanecer en él?*

Muy probablemente, las respuestas remitirán a cuestiones emocionales, valóricas, ideológicas, en mayor grado que a cuestiones instrumentales, como por ejemplo hacernos millonarios. Destacamos ello no como cuestionamiento, sino como condición significativa, cuya presencia, aunque poco visible, comporta efectos importantes en el cuidado de los

equipos y que, por lo tanto, resulta relevante hacer transparente el análisis.

Ya veíamos que el espacio de trabajo —y en particular del trabajo de atención a otros— tiene un fuerte contenido valórico. Es decir, es un ámbito de la vida provisto *de sentidos* para quienes trabajan en él; por ejemplo, provee —o puede proveer— de sentido de *identificación, pertenencia e identidad*; es un espacio claramente *significativo tanto por lo que hacemos como por el propósito de lo que hacemos*.

Sin embargo, la provisión de sentido se encuentra en permanente riesgo ante la emergencia de diversas situaciones, tanto cotidianas como contingentes, que generan tensión, malestar, incertidumbre, conflicto, *pérdida de sentido*. Efectos que, recursivamente, llevan a problemas o falencias en la entrega de los servicios a los/as usuarios/as, *muchos de los cuales además no tienen otra alternativa de*

atención más allá de la que el programa o dispositivo ofrece.

Este malestar tiene múltiples manifestaciones, a nivel emocional, conductual y relacional, que pueden observarse tanto en el espacio laboral como familiar y social. Entonces, *¿de qué hablamos cuando hablamos de desgaste laboral?*

El término –o más bien, el cuadro– “*desgaste laboral*” o “*burn out*” es acuñado por primera vez por Freudenberger en 1974, asociado a la observación de diversas manifestaciones sintomáticas en voluntarios de servicios de ayuda a personas, planteado como un concepto relevante tanto en el ámbito de la salud como de la educación (Arón, 2004).

Giberti (2003) describe el burn out o desgaste laboral como un *duelo del ideal*. Este duelo no sólo puede explicarse por aspectos psicológicos o individuales sino, como ya hemos visto anteriormente, por una tensión entre las expectativas, la naturaleza del trabajo y las condiciones –organizacionales e institucionales– para su realización.

Consiste en un particular estado de agotamiento que se diferencia de lo que conocemos por estrés por la naturaleza y condiciones del trabajo realizado y por el lugar y expectativas de quien lo ejerce. Sus resultados pueden observarse en “*un descenso de la calidad y cantidad del rendimiento*” (Giberti, 2003) y en la construcción misma de sentido e identidad laboral de quienes lo sufren. Este estado es fruto de un proceso que se prolonga en el tiempo y que da cuenta de una exposición continua y cotidiana a fuentes de desgaste.

Podemos definir entonces el burn out como “*un síndrome resultante de un estado prolongado de estrés laboral, que afecta a personas cuya profesión implica una relación con otros, en la que el eje del trabajo es el apoyo y la ayuda ante los problemas*” (Quintana, C., 2005). Este síndrome abarcaría los siguientes síntomas o efectos generales:

- **Agotamiento emocional:** sensación de cansancio, disminución o pérdida de recursos emocionales, lo que además puede verse acompañado por auto-reproches, sobre-responsabilización, sentimientos de culpa o una creciente insensibilización frente a las situaciones que afectan a otros.
- **Despersonalización:** emergencia de actitudes y emociones negativas hacia el otro y su sufrimiento, insensibilidad y/o cinismo: comentarios negativos, burlas, etc.
- **Falta de realización personal:** ideas y sensaciones de falta de logro o de incompetencia en el ámbito laboral.

Además, puede verse acompañado a su vez por “*trastornos físicos, conductuales y problemas en relaciones interpersonales. Además de estos aspectos individuales, este síndrome se asocia con elementos laborales y organizacionales como la presencia de fuerte tensión en el trabajo e insatisfacción laboral*” (Quintana, C., 2005). Dentro de ellos están el ausentismo laboral, presencia creciente de errores en el trabajo, irritabilidad, trastornos del sueño, consumo excesivo de alcohol u otras drogas (café, cigarrillos, drogas ilícitas), contaminación temática (irrupción de temáticas laborales en espacios no laborales), etc.



---

## Efectos del desgaste laboral

---

Falta de sentido y realización personal

Despersonalización

Agotamiento

Ausentismo y rotación laboral

Bajo desempeño

Irritabilidad y tensiones en la organización

Sensación de incompetencia

---

Nos encontramos así con que nuestro espacio laboral puede ser la fuente de nuestra realización y al mismo tiempo la fuente de nuestro desgaste, e, incluso, que las causas se tornen en efectos y éstos a su vez en nuevas causas para nuevos efectos, todo lo cual afecta la entrega de una oferta de atención de calidad a aquellos que, desde una posición desfavorecida, no tienen otra alternativa de atención. Entonces, ¿dónde ponemos el foco?

Desde una perspectiva sistémica, las realidades vividas responden a construcciones colectivas que se crean y recrean en el lenguaje, lo cual no es ajeno a las dinámicas imbricadas en la expresión de la fenomenología del malestar/bienestar laboral. Esto es importante, ya que la manera en que nos relacionamos con las manifestaciones de desgaste

debiese incorporar su necesaria vinculación con esa construcción de realidades. Tanto la evaluación de malestar/bienestar, sus fuentes, efectos y en general la observación de cualquiera de estos procesos va a estar asentado en el colectivo que así lo está evaluando en un momento histórico determinado.

La expresión de malestar será distinta si se trabaja con un equipo fortalecido que expresa los conflictos y toma parte en dicha solución que en otro grupo donde la queja sea aquello que se privilegia en el enfrentamiento del malestar, aun cuando tengan iguales condiciones de infraestructura, población atendida, redes, etc. Es decir, el *burn out* debiese ser entendido como una manifestación cuyas relaciones de emergencia están puestas en lo colectivo, atravesando la comprensión puramente individual del fenómeno.

La expresión de malestar será distinta si se trabaja con un equipo fortalecido que expresa los conflictos y toma parte en dicha solución que en otro grupo donde la queja sea aquello que se privilegia en el enfrentamiento del malestar, aun cuando tengan iguales condiciones de infraestructura, población atendida, redes, etc. Es decir, el *burn out* debiese ser entendido como una manifestación cuyas relaciones de emergencia

En lo operativo, asumiremos como posición centrar el foco en el equipo de trabajo, su bienestar y realización. Y lo haremos por una sencilla razón: *creemos que el foco en el desgaste individual tiene el riesgo de mirar al equipo en función de los efectos del desgaste derivado de el/la usuario/a u otras condiciones o relaciones externas al equipo, lo que, paradójicamente, vuelve a invisibilizar al equipo y a responsabilizar al individuo por su malestar.* Si las manifestaciones tienen su condición de posibilidad en un nivel relacional, en el equipo entonces, las estrategias y posibles enfrentamientos deberán tener lugar en dicho campo relacional que compete. La

observación del equipo de trabajo sentaría las bases para la promoción de la autoeficacia colectiva, la movilidad y agenciamiento frente a las dificultades, abriendo la posibilidad de desencadenar un proceso virtuoso que, al tiempo que visibiliza al equipo como foco del malestar/bienestar, permita la efectividad en el abordaje de las dificultades que enfrenta.

A continuación plantearemos algunos focos de atención para el diagnóstico colectivo de este fenómeno, no sin antes dejar planteadas algunas preguntas para la reflexión sobre las condiciones del malestar/bienestar laboral.

#### **Algunas preguntas**

¿Se vivencian estos efectos en mi proyecto? ¿Cómo se tienden a interpretar estas manifestaciones? ¿De qué manera las relaciones al interior del equipo modelan la expresión de estos malestares? ¿Qué efectos tiene para mi proyecto entender el desgaste como un fenómeno de equipo? ¿Cuáles han sido las experiencias de abordaje de equipo para manifestaciones de malestar individual? ¿Cuáles fueron los resultados?



### 3 El diagnóstico situacional: algunas distinciones útiles para el cuidado y fortalecimiento de los equipos

En el capítulo anterior pudimos revisar algunos elementos contextuales –o de la *escena*– de la intervención social que nos permiten observar *a qué nos estamos enfrentando cuando nos incorporamos –y decidimos mantenernos– en este ámbito laboral*, con independencia de las problemáticas específicas que asumimos como parte de los objetivos de nuestros equipos, usuarios/as y proyectos específicos. Asimismo, se observaron algunos de los efectos y manifestaciones asociados a este escenario y la

posibilidad de una comprensión colectiva y social implícita en los equipos de proyectos como piedra angular para el abordaje del fortalecimiento y cuidado de equipos.

En virtud de ello, a continuación se desarrollan distinciones que permiten un análisis detallado para la identificación de necesidades, posicionadas en el equipo como centro y vértice del devenir de malestar o bienestar en la intervención psicosocial.

## 1. El equipo en el centro de atención

Una primera forma de entender la importancia de los equipos de trabajo en los proyectos o dispositivos de intervención está dada "*ya que son estas personas quienes traducirán en acciones con los usuarios las planificaciones plasmadas en el diseño*" (CEES-UC, 2012, pág. 209). Esta no resulta una traducción<sup>1</sup> cualquiera; la traducción operativa en la relación con usuarios en situaciones difíciles y con una importante demanda emocional podría ser considerada como la parte central del desempeño de sus funciones (Arón, 2004).

Constituye un grupo de personas orientado a propósitos comunes y enfrentado a permanentes desafíos técnicos, relacionales y emocionales; y también a la necesidad de responder a situaciones altamente complejas. Al hablar de "situaciones altamente complejas" las vincularemos directamente con la noción de lo *multiproblemático*, tanto a nivel sintomático como de elementos contextuales (entorno familiar, comunitario y social), que ponen en tensión la relación de ayuda o asistencia, así como ponen en duda muchas veces las definiciones y posibilidades efectivas de logro. El descuido de los temas relacionados con los trabajadores, por tanto, tiene implicancias tanto para su salud como para el adecuado desarrollo de los programas de atención.

<sup>1</sup> Se puede discutir la pertinencia del uso del término "traducción", ya que en muchas ocasiones lo que se genera es un ejercicio de re-creación que se aleja considerablemente del diseño y que implica importantes tensiones al momento de la rendición de cuentas de un proyecto (por ejemplo, en instancias de evaluación de resultados o de supervisión técnica).

Los integrantes del equipo de trabajo se constituyen en la herramienta de una intervención con otro que está marcada por la incertidumbre, lo novedoso o emergente, la contingencia; emergentes que superan muchas veces las posibilidades de anticipación. Ante ello, los equipos de intervención están permanentemente expuestos por situaciones que obligan a *acomodarse* (es decir, a redefinir una posición porque ésta se hace *incómoda*, ya sea en términos técnicos, emocionales o relacionales). Esto puede volverse más crítico en la medida que aumenta la complejidad de las situaciones a abordar, por cuanto pareciera generarse una invisibilización de las propias necesidades y efectos que surgen o se manifiestan en los equipos ante dichas situaciones.

En este escenario, el lugar del *proyecto* como iniciativa organizacional dependiente de organismos mandantes tiende a aparecer como fuente de tensión. Por ejemplo entre el desarrollo de procedimientos y planificaciones, y el compromiso emocional que se asume muchas veces entre el integrante del proyecto o dispositivo y el/la usuario/a, lo que hace representar dichos procedimientos y planificaciones como cuestiones "frías", "falsas" o "burocráticas". Procedimientos y planificaciones que, desde otra perspectiva, justamente pueden constituir los soportes técnicos para mitigar los efectos emocionales y las relaciones de una intervención directa con personas que sufren.

La siguiente tabla muestra algunos ejemplos de las tensiones que emergen de la asincronía entre diseño y ejecución que, a su vez, tienden a condensarse en malestar generalizado ante el mandato que aparece muchas veces como obstaculizador de la intervención.

DISEÑO	EJECUCIÓN
Incorporación de la familia al proceso de intervención	Baja motivación y participación de la familia
	Ausencia de prestaciones valoradas para la intervención familiar
Planificación de la intervención por fases	Constantes "recaídas" de usuarios/as que alteran el diseño lineal
	Exigencia de tiempos limitados para ejecución de fases
Formación técnica constante	Ausencia de tiempos para la formación
	Poca atención a diálogos técnicos en torno a situaciones específicas
Registro sistemático de intervenciones	Dificultades de infraestructura para viabilizar el registro (computadores, internet, mobiliario, etc.)
	Escasos de tiempo para dicho procedimiento

Frente a esto, la propuesta es problematizar el diseño en relación a las complejidades particulares que exige el trabajo cotidiano. No se trata, por tanto, de desechar la labor de planificación y programación de un proyecto, dado que es justamente allí donde aparece la posibilidad de reducir la complejidad de la intervención. Luego, la promoción del rescate del trabajo de diseño desde el proyecto como dispositivo que permite abrir alternativas para el enfrentamiento de las dificultades —incluso aquellas derivadas de la tensión entre el diseño central y la ejecución local— se posiciona como el desafío del equipo y su posibilidad de agenciamiento, generando un doble

*Luego, la promoción del rescate del trabajo de diseño desde el proyecto como dispositivo que permite abrir alternativas para el enfrentamiento de las dificultades —incluso aquellas derivadas de la tensión entre el diseño central y la ejecución local— se posiciona como el desafío del equipo y su posibilidad de agenciamiento, generando un doble efecto de atender a las necesidades al tiempo que se enfrenta directamente con los efectos del desgaste antes vistos.*

efecto de atender a las necesidades al tiempo que se enfrenta directamente con los efectos del desgaste antes vistos.

En términos operativos, esto transita fundamentalmente en la capacidad que tiene el equipo para preguntarse acertadamente acerca de los requerimientos y necesidades que exige el momento presente en que se encuentra el proyecto, así como permitir la identificación de los espacios de relaciones desde donde emergen los obstáculos que evidencian dichas necesidades (relación con usuarios, con redes de derivación, con la organización, etc.).

En lo que sigue, intentaremos mostrar posibles distinciones que permitan matizar las alternativas de acción y, con ello, reducir la complejidad de la intervención psicosocial en el marco de los proyectos del Programa 24 Horas.

## 2. Dimensiones críticas para el desarrollo y cuidado de los equipos

El Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios de la Pontificia Universidad Católica de Chile (en adelante CEES-UC), desarrolló un modelo de observación de la gestión de proyectos de intervención social. Para la observación y mejora de la gestión del fortalecimiento y cuidado de equipos propone cuatro dimensiones de análisis. Estas dimensiones son: **(a) requerimientos técnicos, (b) requerimientos relacionales, (c) requerimientos emocionales y (d) de sentido o significado del trabajo** (CEES-UC, 2012). A continuación se presentan y describen brevemente estas dimensiones como ejes sobre los cuales podremos posicionar el fortalecimiento y cuidado de equipos.

### a. Requerimientos técnicos

Los requerimientos técnicos hacen referencia al conjunto de necesidades técnicas que emergen al interior de un equipo al enfrentarse a las distintas situaciones propias de su quehacer (relación con y atención de usuarios/as; coordinación de redes; coordinaciones internas; cumplimiento de requerimientos de las jefaturas y/o de la institución; respeto por procedimientos, protocolos, normas, etc.). Su

análisis, por tanto, incluye el modo en que se identifican las necesidades técnicas del equipo, de acuerdo a la formación y las funciones desempeñadas por sus integrantes, para el cumplimiento de dichas funciones y de los objetivos del proyecto, programa o dispositivo de intervención.

Dentro de los requerimientos técnicos se incluye además la identificación de necesidades en términos materiales, de infraestructura y tecnológicos, la identificación de requerimientos relativos al manejo y uso de sistemas de información y de articulación de roles y lógicas asociadas a las distintas disciplinas que confluyen dentro del equipo de trabajo.

Por otra parte, los requerimientos técnicos también hacen referencia al modo en que se gestiona u organiza la jornada laboral para dar cumplimiento a las funciones y objetivos definidos, lo que incluye el modo en que se analiza la organización de los tiempos y su manejo.

Además incluye el modo en que se establecen, al interior del equipo, los grados de autonomía en los procesos de toma de decisión relativos al cumplimiento de las funciones correspondientes, comportando el análisis de la estructura de la organización en términos de flujos de decisiones y su estabilización en organigramas y otros instrumentos que coordinan las acciones y funciones del equipo.

Por último, se destaca para esta dimensión que así como es relevante la identificación de las necesidades, resulta clave la identificación de los modos – procedimientos, estrategias– en que las necesidades detectadas son comunicadas a quienes corresponde para dar respuesta a ellas.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Es importante señalar aquí que el foco está puesto en el

## b. Requerimientos relacionales

Los requerimientos relacionales corresponden al conjunto de necesidades asociadas a favorecer la coordinación de un equipo, así como a la promoción de la cohesión y motivación por el trabajo conjunto.

Incluye, por tanto, la identificación de los modos en que se favorece la comunicación al interior del equipo y del equipo con las unidades superiores de las cuales depende, los procedimientos a través de los cuales se promueve la participación e involucramiento del equipo en procesos de toma de decisión, así como, el respeto por las decisiones tomadas y la existencia de estrategias o procedimientos para evaluar el funcionamiento del equipo.

Dentro de esta dimensión cobra particular interés los modos en que el equipo logra identificar, analizar y resolver conflictos, así como identificar fuentes de conflicto recurrentes y contingentes para una oportuna anticipación.

Por último, la dimensión incluye como foco de interés la identificación de la existencia de procedimientos o acciones orientadas a favorecer la interacción, colaboración y el apoyo mutuo al interior del equipo, y dentro de esto el apoyo frente a necesidades sociales de sus integrantes.

## c. Requerimientos emocionales

El foco en los requerimientos emocionales se funda en el reconocimiento de nuestro quehacer como un trabajo de alta demanda emocional.

---

modo en que se identifican, levantan y comunican los requerimientos, pero no en la respuesta que a estos requerimientos se dan desde el nivel correspondiente, dado que la respuesta escapa a las posibilidades de control directo del equipo.

Ante ello, esta dimensión refiere al modo en que el equipo reconoce la demanda emocional de su quehacer y logra identificar y diferenciar las situaciones que generan demandas de este tipo, distinguiendo aquellas situaciones o acciones propias del trabajo que resultan más exigentes emocionalmente para el desempeño de las distintas funciones.

Asociado a lo anterior, invita a la identificación, diferenciación y análisis de las situaciones que generan desgaste por cargo y/o funciones, así como a la identificación de los procedimientos a través de los cuales estas fuentes de desgaste son abordadas o afrontadas. Del mismo modo, incluye el análisis de las formas en que se identifican, analizan y abordan los efectos del desgaste para los distintos cargos.

## d. Sentido o significado del trabajo

Desde el reconocimiento del ámbito laboral como un espacio lleno de significaciones a nivel personal y social, un espacio de conformación de identidad, sentido y pertenencia, esta dimensión apunta al análisis del modo en que estos sentidos se identifican, alimentan y promueven.

Por lo anterior, desde esta dimensión un foco central de análisis está puesto en el grado de coherencia entre los valores de los integrantes del equipo con los valores de la organización en la que se trabaja y el modo en que los valores del equipo se identifican, incorporan, promueven y se traducen en sus prácticas cotidianas con los distintos actores con los que se relacionan (usuarios/as, relaciones internas del equipo, con las redes, con mandantes), tanto desde la organización como desde el propio equipo.

Por último, esta dimensión releva el análisis del grado en que los integrantes de un equipo se sienten identificados con éste y el modo en que se favorece desde el equipo de trabajo el desarrollo de procedimientos que favorezcan un trato equitativo.

### 3. El cuidado de equipos como práctica cotidiana

Si nos diéramos un minuto o dos para pensar en situaciones generadoras de tensión en el equipo de trabajo, probablemente nos encontremos con una extensa lista. Sin duda, muchas de estas situaciones ocuparán el lugar de lo *extraordinario*, en el sentido de algo contingente o fuera de lo *común*. Pero, como ya hemos visto, tampoco será difícil encon-

trarnos con una serie de situaciones regulares o recurrentes que, en lo cotidiano, operan como fuentes acumulativas de tensión: el retraso en los registros de atención; la coordinación con representantes de redes con quienes las relaciones son tensas; la atención de casos que nos generan conflicto o dolor; la supervisión técnica; la emergencia de conflictos al interior del equipo por malos entendidos; o incluso cuestiones domésticas como el uso de espacios, la mantención del orden y limpieza, el uso de equipamiento o materiales, y un largo etcétera.

El cuadro siguiente entrega una serie de ejemplos de fuentes de desgaste, organizadas de acuerdo a las dimensiones identificadas como críticas para el fortalecimiento y cuidado de los equipos. Revíselas con atención y piensen cuántas más podrían identificar desde su propia experiencia laboral.

Dimensiones	Fuentes posibles de desgaste
Requerimientos técnicos	Formación técnica insuficiente para el cumplimiento de funciones específicas (atención de perfiles particulares, manejo de programas o bases de datos, instrumentos diagnósticos, manejo grupal, etc.)
	Condiciones insuficientes en términos materiales, de infraestructura o equipamiento
	Escaso levantamiento de requerimientos técnicos a la organización
	Escasa claridad de funciones a desempeñar, así como de las competencias requeridas para su cumplimiento y nivel de autonomía requerido
Requerimientos relacionales	Escasa planificación, administración y cumplimiento de tiempos de jornada laboral
	Escasa definición de la articulación de funciones en la conformación del equipo
	Mecanismos de comunicación poco fluidos al interior del equipo y con la organización
	Dificultades en la identificación y abordaje de fuentes de conflicto interpersonal recurrentes y contingentes
	Escasos espacios de promoción del apoyo mutuo en el lugar de trabajo, tanto en materia laboral como no laboral
	Escasa promoción de la co-responsabilidad en los procesos de toma de decisión, en particular aquellos más conflictivos para los usuarios y/o integrantes del equipo



Requerimientos emocionales	Escaso reconocimiento del trabajo realizado, visto como un trabajo altamente demandante en lo emocional
	Escasa identificación y abordaje de la demanda emocional y las fuentes de desgaste
	Escasa identificación y abordaje de los efectos del desgaste
Sentido del trabajo	Espacios insuficientes o inexistentes de retroalimentación sobre el desempeño de los integrantes del equipo
	Ausencia o insuficiencia de espacios de reconocimiento del buen desempeño de los integrantes del equipo (entre pares o desde la organización)
	Escasa identificación con valores del lugar de trabajo
	Escasa existencia de instancias de promoción de los valores del lugar de trabajo
	Escasez de espacios que promueven el sentido de pertenencia al equipo y la organización (inducción, rituales de bienvenida, celebraciones, etc.)
	Sensación de tratos poco equitativos al interior del equipo de trabajo o desde la organización

En definitiva, *situaciones como éstas –y sus consecuencias asociadas– se dan en el plano de la cotidianidad del equipo*. Y es posible imaginar muchas más, asociadas a los distintos requerimientos en juego, las interacciones recurrentes y las funciones desempeñadas por cada integrante del equipo.

Entonces plantearemos que, si las situaciones que afectan el bienestar se dan en el plano de lo cotidiano, *las prácticas de cuidado y fortalecimiento de los equipos también deben ser consideradas en lo cotidiano y desde una perspectiva transversal*. Lo anterior no quita la necesidad del desarrollo de acciones como jornadas de cuidado de equipos, sino más bien las sitúa como estrategias dentro de una visualización más amplia del cuidado como una dimensión de análisis que permite orga-

*Entonces plantearemos que, si las situaciones que afectan el bienestar se dan en el plano de lo cotidiano, las prácticas de cuidado y fortalecimiento de los equipos también deben ser consideradas en lo cotidiano.*

nizar las formas y relaciones de trabajo, desde un foco que otorga un lugar visible y prioritario al bienestar de los equipos.

## 4. Interacciones críticas para el fortalecimiento y cuidado de los equipos

En base a lo que hemos presentado hasta el momento, surge una premisa clave para pensar el diseño de estrategias: *el bienestar/malestar surge y se pone en juego en las relaciones laborales cotidianas*. Desde esta premisa se desprende un desafío: la identificación y análisis de aquellas relaciones o interacciones recurrentes en el ejercicio del quehacer, para la identificación, diseño, implementación y evaluación de estrategias que favorezcan un mejor manejo de ellas.

En términos generales, podría señalarse que estas interacciones recurrentes involucran, a grandes rasgos, a cinco grupos de actores:

- a. **Los usuarios/as.** Nos referimos al grupo objetivo a quien se orienta la intervención del equipo: niños/as, adolescentes, familias, mujeres, etc. Este grupo, a su vez, puede diferenciarse en términos de perfiles de usuarios, de acuerdo a diagnósticos, características psicosociales, pronósticos, etc.
- b. **Las redes.** Corresponde al conjunto de actores –ONG, proyectos de atención, otros servicios públicos– con quienes se relaciona el equipo como parte de su quehacer, en lo referido a recepción de solicitudes de atención, atención complementaria y/o derivaciones, entre otras acciones. Esta se representa por actores específicos con los que se interactúa: el/la directora/a de la escuela; el/la coordinador, psicólogo/a o trabajador/a social de un proyecto psicosocial; el representante de un tribunal; etc.
- c. **La organización.** Con ella hacemos referencia a la entidad pública o privada de la que depende directamente el equipo y con la que se establecen relaciones contractuales que definen responsabilidades y funciones. Esta puede representarse por diversos actores de acuerdo a la materia de la relación: dirección ejecutiva, jefatura técnica, representantes de administración y finanzas, etc.
- d. **El mandante.** Corresponde al organismo con quien la organización establece la relación contractual que regula la ejecución del proyecto y a la que se rinde cuenta respecto

de los procesos y resultados de su quehacer tanto a nivel técnico como administrativo o financiero. Esta puede estar representada por la figura de un supervisor técnico o financiero, asesor/a técnico/a, entre otros.

- e. **El propio equipo.** Comprende el conjunto de interacciones cotidianas entre personas o estamentos al interior del equipo, las que pueden observarse diferenciadas de acuerdo al estamento específico o las situaciones a abordar (coordinador, profesionales, técnicos, personal administrativo, entre otros).

Podemos imaginar a cada conjunto diferenciado de interacciones cotidianas como fuente diferenciada de diversos efectos a nivel de equipo. Pero, además, *las formas en que este conjunto de interacciones afecta al equipo pueden diferenciarse por estamento o por las funciones específicas que desempeña cada uno de sus integrantes.*

Así, por ejemplo, es posible que las interacciones recurrentes con la organización –en particular con la jefatura técnica– sean una importante fuente de tensión para la figura del/la coordinador/a o director/a del proyecto, pero no así para el resto del equipo técnico. Del mismo modo, cuestiones administrativas que podrían resultar accesorias para el equipo de intervención, serán centrales para las personas que cumplen funciones administrativas al interior del proyecto. La invisibilización de sus funciones por parte del equipo profesional puede constituir una importante fuente de tensión explícita o implícita al interior del equipo.

De modo general, la atención sobre las relaciones críticas debe considerar el contexto ecológico en

que operan, apareciendo intensamente imbricadas unas con otras, intensificándose con ello el grado de complejidad de los fenómenos a intervenir. En este sentido, resulta útil hacer explícitos estos ámbitos de relaciones críticas como un modo de analizar y reducir la complejidad.

## 5. La diferenciación de fuentes y efectos del desgaste entre distintos estamentos del programa

Señalamos anteriormente la importancia de establecer algunas distinciones al momento de analizar aspectos asociados al cuidado y fortalecimiento de los equipos. Estas distinciones dicen relación, por una parte, con la diferenciación de requerimientos del equipo: *lo técnico, lo relacional, lo emocional y significado del trabajo*; por otra parte, con las interacciones críticas recurrentes en que se ponen en juego estos requerimientos: *usuarios, equipo, redes, organización y mandantes*.

En base a lo anterior, podemos asumir que nuestras fuentes de desgaste no serán necesariamente las mismas *dado que los distintos integrantes del equipo cumplen funciones diferentes ante los distintos sistemas con los que cada uno se interrelaciona y en que se exponen distintos tipos de requerimientos*. Del mismo modo, la observación de las manifestaciones del desgaste podrá verse diferenciada tanto por características individuales, las funciones desempeñadas, las interacciones en juego y el valor

otorgado a cada una de estas funciones al interior del equipo.

Por ejemplo, no resulta poco habitual que los requerimientos del equipo técnico tiendan a ser más visualizados que los requerimientos del equipo de soporte administrativo, dado que se está otorgando un mayor *valor* al cumplimiento de las funciones técnicas (de atención de casos, coordinación de redes, etc.) que a las administrativas (registros administrativos, manejo de recursos financieros, etc.). Ello puede llevar a retrasos del equipo técnico en el cumplimiento de funciones entendidas como administrativas, lo que se traduce en una sobrecarga laboral del equipo administrativo en ciertos períodos del mes.



Esta sobrecarga puede no ser sopesada suficientemente por el equipo técnico, lo que genera tensiones que son vividas o expresadas como quejas, las que, a su vez, pueden ser escuchadas como *exageradas*, lo que no sólo anula a quien expresa su reclamo, sino que manifiesta una escasa valoración del trabajo realizado por dicho estamento, afectando su sentido de pertenencia e identificación con el equipo.

El anterior esquema grafica los principales componentes que se ponen en juego al momento de analizar el funcionamiento del equipo y, por lo tanto, las posibilidades de atender el bienestar del mismo.

La identificación del foco bienestar/desgaste, las dimensiones de requerimientos y demandas que inciden en el bienestar de los equipos, la diferenciación de interacciones recurrentes en el cumplimiento de funciones del equipo y, la diferenciación de interacciones de acuerdo a las funciones que cada integrante del equipo desempeña, conforman una trama que permite analizar aspectos asociados al fortalecimiento y cuidado de los equipos de un modo que gana en *especificidad y diferenciación*.

En otras palabras, la identificación y uso de las distinciones permite hacer un salto desde una noción del *cuidado* (así, en singular) hacia la posibilidad de identificación de variadas prácticas de *cuidados de equipo*, en consideración a las funciones que se desempeñan, las interacciones que más protegen y aquellas que más exponen o tensionan y los tipos de requerimientos que entran en juego. Dichas prácticas superan con creces el énfasis exclusivo en la *jornada de autocuidado* y nos invitan a pensar en el cuidado de equipos como un conjunto de prácticas de apoyo y cuidado mutuo insertas en la cotidianidad del quehacer de cada equipo.

### Algunas preguntas

¿Qué prioridades debo otorgar a cada uno de los requerimientos de mi proyecto? ¿Existen prioridades que pueden ser contingentes y otras que son permanentes? ¿Cuál es la posición de mi equipo frente a esto? ¿Cómo las fuentes de desgaste, sus efectos y las interacciones desde donde se manifiestan son percibidos por mi equipo? ¿Hay distinciones en mi equipo respecto de un diagnóstico como éste? ¿Existen especificidades respecto de los estamentos dentro de mi equipo? ¿En qué medida se relaciona la identificación de alternativas a dificultades con el crecimiento y fortalecimiento de mi equipo?



# 4 Diseño de estrategias: el cuidado y fortalecimiento de equipos como práctica cotidiana

## 1. Re-pensando el cuidado: hacia el diseño de estrategias diferenciadas

En base a lo avanzado hasta ahora, recapitulemos algunas ideas fuerza:

- *La naturaleza y condiciones del trabajo de ayuda a personas favorecen el desgaste de quienes trabajan en estos programas o proyectos.*
- *El bienestar/malestar de quienes trabajan en servicios de ayuda a personas surge y se expresa en las relaciones laborales cotidianas (usuarios, equipo, redes, mandantes, organización).*

A lo largo de este capítulo hemos desarrollado una tercera idea fuerza, y es que *el desgaste laboral, sus fuentes y efectos pueden ser diferenciados en base a distintas dimensiones (lo técnico, lo relacional, lo emocional y el sentido del trabajo), las que a su vez pueden ser distinguidas de acuerdo a las funciones específicas que cada integrante o estamento del equipo desempeña.*

Asumiendo estas ideas fuerza, la noción de auto-cuidado o cuidado de equipos claramente se complejiza, en el sentido de que nos obliga a pensar en acciones con mayor nivel de *especificidad*:

- En términos de la dimensión que queremos asumir con una acción de auto-cuidado o cuidado de equipos (lo técnico, lo relacional, lo emocional, sentido del trabajo).
- En términos del foco más preventivo o reparatorio de una acción de auto-cuidado o cuidado de equipos (en las fuentes o en los efectos del desgaste).
- En términos de la pertinencia del involucramiento de los distintos integrantes del equipo o estamentos para el desarrollo de una acción de auto-cuidado o cuidado de equipos (equipo profesional, equipo técnico, soporte administrativo, coordinador/a, otros).

Si bien esta especificidad puede, en un primer acercamiento, aparecer como una nueva fuente de desgaste o agobio (¿de cuántas cosas nos tenemos que hacer cargo!), creemos que aporta al menos en los siguientes sentidos:

- I. Otorga mayor claridad y precisión a la definición de estrategias de auto-cuidado o cuidado de equipos.
- II. Sitúa las estrategias de auto-cuidado o cuidado de equipos en la cotidianidad de los modos en que trabajamos –como una dimensión transversal de la gestión de los equipos que pone el foco en su bienestar–, además de la generación de los espacios más cotidianos de vaciamiento o descompresión.

- III. Reduce la complejidad de la intervención psicosocial, aumentando la capacidad de manejo por parte del equipo.

## 2. Identificando estrategias: el lugar de la cotidianidad en el diseño

Entendido el burn-out como fruto de una exposición cotidiana a *fuentes de desgaste*, resulta entonces fundamental abordar como foco central de la gestión de equipos la provisión de espacios, condiciones y dinámicas que relevan de manera transversal el lugar de los equipos y su bienestar. Dicha transversalidad supone que el cuidado no sólo remite al desarrollo de *acciones para cuidarse*, sino también *el desarrollo de modos de trabajo que incorporen en su diseño e implementación la preocupación por el bienestar, cuidado y fortalecimiento de los equipos*.

De este giro hacia lo transversal, el cuidado de los equipos se vuelve naturalmente hacia lo cotidiano. Ello no niega la necesidad de desarrollo de acciones de *quiebre con lo cotidiano* –por ejemplo, las conocidas y esperadas *jornadas de autocuidado*–, pero permite evitar la reducción del cuidado a la realización de una *jornada*.

Arón y Llanos (2004) plantean un conjunto de acciones o estrategias tendientes a prevenir el desgaste laboral y/o actuar sobre sus efectos, las que organizan en torno a cuatro niveles: *individual; equipos de trabajo; redes profesionales; y formación profesional*. La siguiente tabla muestra las distintas estrategias organizadas en los niveles antes enunciados:

NIVEL	ACCIONES
<b>Individual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro oportuno y visibilización de los malestares</li> <li>- Vaciamiento y descompresión</li> <li>- Mantenición de áreas libres de contaminación temática</li> <li>- Evitar la contaminación temática de los espacios de distracción</li> <li>- Evitar la saturación de las redes personales de apoyo</li> <li>- Formación profesional</li> <li>- Ubicación de la responsabilidad donde corresponde</li> </ul>
<b>Equipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar condiciones mínimas de resguardo de la integridad personal en el trabajo</li> <li>- Generar espacios de vaciamiento y descompresión cotidianos</li> <li>- Generar espacios de vaciamiento y descompresión estructurados</li> <li>- Co-responsabilidad ante decisiones que afectan la vida o integridad de los/as usuarios/as y/o a integrantes del equipo</li> <li>- Generación de relaciones de confianza entre integrantes del equipo</li> <li>- Estilos de liderazgo democrático</li> <li>- Estilos de supervisión protectores y fortalecedores de los propios recursos</li> <li>- Fomentar procedimientos y espacios protegidos para la resolución no confrontacional de conflictos y diferencias</li> <li>- Registro y visibilización de la traumatización de los equipos</li> <li>- Levantamiento de requerimientos a niveles jerárquicos superiores</li> <li>- Apoyo institucional para la formación continua</li> <li>- Comunidad ideológica</li> <li>- Consultorías profesionales</li> <li>- Rituales de incorporación, despedida u otros</li> </ul>
<b>Redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activación y fortalecimiento de redes de apoyo profesional</li> <li>- Derivaciones vinculares y vinculantes</li> <li>- Instancias de descompresión y retroalimentación a nivel de redes</li> <li>- Organización de equipos recíprocos de consultoría externa e intervención en crisis para los profesionales de la red</li> </ul>

**Formación**

- Terminar con sistemas de estanco en la formación inicial de profesionales
- Combinar los aspectos teóricos y prácticos de la formación profesional
- Desarrollo de habilidades prácticas en relación a las tareas a desempeñar
- Inclusión en la formación de los temas de desgaste profesional y autocuidado en las profesiones de ayuda
- Exigencia de formación permanente

Como vemos, el conjunto de estrategias aquí enunciadas abre considerablemente las posibilidades de acción orientadas al cuidado y fortalecimiento de equipos. Les invitamos a analizar estas acciones, organizándolas o diferenciándolas en base a las distinciones trabajadas hasta ahora. ¿Qué acciones les hacen sentido desde el análisis del momento actual del equipo en base a las distinciones propuestas?

Consideramos que la posibilidad de realizarse ésta y otras preguntas resulta clave,

pues el desafío, más que ejecutar adecuadamente una estrategia de cuidado de equipos, está en poder definir y analizar con claridad cuál es la o las situaciones que se desean abordar, y frente a ello qué estrategias pudiesen resultar más o menos adecuadas.

*Consideramos que la posibilidad de realizarse ésta y otras preguntas resulta clave, pues el desafío, más que ejecutar adecuadamente una estrategia de cuidado de equipos, está en poder definir y analizar con claridad cuál es la o las situaciones que se desean abordar, y frente a ello qué estrategias pudiesen resultar más o menos adecuadas.*

Dicho análisis nos obliga a volvernos sobre las preguntas, y en especial la formulación de preguntas que nos abran posibilidades de análisis y solución. La entrega de respuestas (en este caso, estrategias de cuidado) sin duda resulta tentadora, en especial para nuestra omnipotencia tan común en quienes trabajamos en servicios de intervención social, pero muy probablemente sería una opción condenada al fracaso, como lo tiende a ser la práctica instruccional,

ya que la receta nunca podrá considerar todos los matices de las situaciones en que podría aplicarse y la gravitación de dichos matices para el éxito o fracaso de la acción desarrollada.





## 5. El rol del/de la coordinador/a en el Cuidado de Equipos

Poner el foco en el coordinador no sólo constituye una forma de situar el cuidado del equipo en aquel que normalmente tiene la responsabilidad declarada dentro de sus funciones, sino que además busca connotar la relación que establece el coordinador con sus múltiples nexos, entre ellos el equipo, pero también la institución, los usuarios inclusive, entre otros. Y es que el coordinador se presenta como una figura central, que establece constantes puentes que buscan mantener las mejores condiciones de trabajo sin perder de vista la eficiencia.

Arón y Llanos (2004) señalan que:

*"El cuidado de los equipos es responsabilidad de los niveles directivos y de las instituciones, se refiere*

*a crear y asegurar condiciones de trabajo que transmitan un mensaje de preocupación y cuidado de la institución por sus equipos de trabajo y los operadores sociales" (Aron y Llanos, 2004, "Cuidar a los que cuidan: Desgaste profesional y cuidado de los equipos que trabajan con violencia").*

Sin duda esta frase puede resultar tan interesante como inquietante. Destaca un elemento que generalmente es obviado cuando hablamos de cuidado de equipos, y es que *el cuidado no es una responsabilidad individual (o al menos no principalmente)*. No se quiere decir con esto que individualmente no podamos o debamos cuidarnos, sino que, dadas las condiciones y naturaleza del trabajo que realizamos, nuestro bienestar, y especialmente

el desgaste, *no se debe sólo a nosotros*. De aquí que hayamos optado, a lo largo de nuestra propuesta, de poner el foco sobre el cuidado de equipos y no sobre el *auto-cuidado*. El cuidado de equipos habla de una acción colectiva, de un nosotros, rescata la idea de un cuidado entre personas.

Pero constituyen también acciones de cuidado en un marco laboral provisto de una estructura que define funciones, posiciones, responsabilidades y jerarquías. Y ellas no sólo dan cuenta de la diferencia equipo-organización con el propio mandante, que puede resultar más familiar, sino que además muestran la necesidad de diferenciación al interior del propio equipo. *Una diferenciación clave para el desarrollo de acciones o estrategias de cuidado es justamente aquella entre coordinador y equipo.*

En general, la figura del coordinador aparece como el responsable de la adecuada ejecución técnica y administrativa del proyecto y el equipo aparece *a cargo* de esta figura. De alguna manera, el equipo representará lo que el coordinador va instituyendo como estilo en su modo de llevar a cabo la tarea de organización grupal. Esto es mucho más que una suma de características o mucho más que un estilo particular de liderazgo, se trata de un modo de producción que se plasma en variadas acciones que, articuladas, representan un estilo.

Los cambios de coordinación que tiene un equipo se ven favorecidos precisamente por el cambio en estas modalidades que imprimen, a veces sin querer, los coordinadores. Más evidente es esto si se da la condición de que el nuevo coordinador ha sido antes parte del equipo de trabajo, pues logra no sólo un adecuado manejo de las múltiples relaciones en menos tiempo, sino que además logra mo-

dificar estas relaciones según su estilo, generando diferencias respecto de la coordinación anterior. En esta línea se aprecia un cierto acostumbramiento a los cambios de coordinación, cuestión que va de la mano con la alta rotación en este tipo de cargos (ya comentado anteriormente) y con el hecho de que normalmente se trata de un cargo de *confianza* establecido por la propia organización.

Sin embargo, la instalación de un estilo de parte del coordinador hacia y con su equipo no garantiza que se mantenga una cierta diferenciación entre el propio coordinador y su equipo; es más, muchas veces esta eventual diferencia tiende a diluirse, favoreciendo una fusión no siempre beneficiosa entre ambas entidades. Ello puede explicarse por distintas razones, por ejemplo:

- Cuando el coordinador/a ha sido antes parte del mismo proyecto y continúa operando como si fuera un par dentro de la relación.
- Contar con algunos miembros del equipo que tienen una actitud desfavorable hacia las decisiones o acciones que impliquen autoridad o establecimiento de una jefatura. Esto tiende a restar presencia y poder al coordinador, generando tensión.
- Falta de respaldo y reconocimiento frente a la gestión realizada y particularmente sobre la toma de decisiones.

En cualquier caso, este tipo de tensiones entre la persona del coordinador/a y la forma de cumplir con las responsabilidades que tiene a su cargo puede manifestarse, entre otros modos, en una suerte de *ambivalencias en el desarrollo de sus tareas y, sobre todo, en la indiferenciación entre el/la coordinador y*

---

*su equipo*. Sin duda este punto permitiría extensos análisis; no obstante, aquí sólo plantearemos uno y es que la dificultad para poder diferenciarse impide tomar suficiente distancia frente al equipo y sus requerimientos para efectivamente observar, analizar e intervenir en base a ello. Desde la indiferenciación se cierra la posibilidad de reconocer un rol como *de intervención* –y al equipo como *sujeto de intervención*– y su legitimidad desde un lugar de autoridad y de responsabilidad hacia el equipo de trabajo.

Ante ello, sin duda, parte de las preguntas necesarias de realizarse al momento de considerar el diseño e implementación de estrategias de cuidado de equipos deberán orientarse no al equipo y sus necesidades, sino al coordinador, sus propios requerimientos técnicos, relacionales y emocionales, y el reconocimiento de sus intenciones y deseos desde el rol que asume frente al equipo.



## 6. Conclusiones: El lugar de la pregunta para el diseño de estrategias

Señalamos en el desarrollo del presente texto que la demanda por el cuidado de equipos contiene, al menos, dos tensiones o paradojas. La primera, asociada a que la demanda plantea una solución frente a un problema que, sin embargo, generalmente no logra explicitarse con suficiente claridad, pues en su análisis muchas veces las distinciones utilizadas no resultan suficientes. Distinciones asociadas a *qué nos afecta, cómo y en qué nos afecta, a quién afecta y a quién no, desde cuándo, cuáles son las consecuencias, etc.*

A lo largo del texto hemos pretendido incorporar algunas distinciones que pueden resultar de utilidad para el análisis de nuestro quehacer, con un especial foco en la promoción de nuestro bienestar

como colaboradores y colaboradoras de proyectos de intervención social. Estas distinciones nos muestran que nuestras fuentes y efectos de desgaste no sólo remiten a la relación con nuestros/as usuarios/as, sino que entrecruzan aspectos técnicos, relacionales, emocionales y de sentido del trabajo que se ponen en juego cotidianamente en un conjunto de interacciones recurrentes con usuarios/as, el propio equipo, las redes, la organización y los organismos mandantes, y que son experimentadas y valoradas diferenciadamente dentro del mismo equipo, de acuerdo no sólo a diferencias individuales, sino a las características distintivas de las funciones y responsabilidades asumidas al interior del equipo de trabajo.

Entonces, ante la demanda de "¡necesitamos autocuidado!" se hace necesario oponer a la tentación de la respuesta de entrega de lo solicitado –que escucha el contenido pero no atiende al proceso reflexivo que hay detrás– la incorporación de un ejercicio reflexivo sobre dicha necesidad, que permita dar cuenta de su especificidad para recién ahí imaginar alternativas de acción. Dicho ejercicio ya nos cuida, en la medida que permite denominar y especialmente delimitar aquello que nos ocurre dentro del contexto de nuestro trabajo y que parece invisibilizado no sólo por la existencia de usuarios/as que demandan la atención, sino por un conjunto de aspectos de la relación con lo institucional que parecen prescribir silencios.

La segunda tensión se asocia a la posibilidad de que la demanda por la solución contenga, al mismo tiempo, una cierta *resistencia* a la posibilidad de que dicha solución efectivamente pueda ser entregada, pues podría develar vacíos, faltas o falencias al interior de los propios proyectos que no logran identificarse habitualmente dentro de la gran caja negra de la intervención social. Frente a esta tensión, consideramos que la implementación de modelos instruccionales que señalen lo que se *debe* hacer resulta poco efectiva pues, por una parte, el dinamismo de las situaciones a abordar probablemente superará las acciones o estrategias que se puedan proponer y, por otra parte, define un tipo de relación de saber/no saber, es decir desde la falta, el vacío o la falencia del otro.

*Ante ello, la opción ha sido, lejos de instruir, desarrollar una oferta de distinciones de análisis que permita observar la gestión de los equipos para la identificación de prácticas ya existentes de cuidado y la incorporación de nuevas prácticas desde los propios sentidos, conocimientos y experiencia de quienes trabajan en proyectos de atención*

Al hacer referencia al *dinamismo de las situaciones a abordar*, incluimos una dimensión temporal que resulta clave: las situaciones a las que nos enfrentamos o en las que nos involucramos, los modos en que nos afectan y a nuestras interacciones que devienen en el tiempo. El afán de desarrollar un análisis detallado de la situación y sus antecedentes, como una buena fotografía, probablemente no podrá dar cuenta de un estado anterior, y sólo podrá plantearse un buen cúmulo de apuestas fundadas que intentarán definir y hacer predecible lo que, por nuestra propia complejidad humana, resulta claramente incierto.

Ante ello, la opción ha sido, lejos de *instruir*, desarrollar una *oferta de distinciones de análisis* que

permita observar la gestión de los equipos para la identificación de prácticas ya existentes de cuidado y la incorporación de nuevas prácticas desde los propios sentidos, conocimientos y experiencia de quienes trabajan en proyectos de atención.

Sin duda, esto dista de la expectativa de una receta. Y lo sabemos. Porque no deseamos que quienes revisen este texto cocinen *nuestros platos*; lo que esperamos es que conozcan los ingredientes, sus sabores y texturas, e identifiquen sus propias cualidades como cocineros para así preparar *sus propios platos*. Y ahora, a cocinar.

## Bibliografía

---

- Acevedo, M. J. (2005), "Trabajo y Subjetividad", Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, en <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/mja%20tys.pdf>
- Arón, A. M., Llanos, M.T. (2004), "Cuidar a los que cuidan: desgaste profesional y cuidado de los equipos que trabajan con violencia", en *Sistemas Familiares*, Año 20, N° 1-2.
- CEES-UC (2012), "Vol. 1: Desarrollo de un modelo de gestión de calidad para programas sociales". Serie Avanzar en Calidad, FONDEF D0711143, Editorial Librosdementira Ltda, Santiago, Chile.
- CEES-UC (2012), "Vol. 2: Protocolos de certificación de calidad para programas sociales". Serie Avanzar en Calidad FONDEF D0711143, Editorial Librosdementira Ltda, Santiago, Chile.
- Farkas, Ch., Santana, A. (2007), "Estrategias de autocuidado en equipos profesionales que trabajan en maltrato infantil", en *Revista Psykhe*, Vol. 16, N° 1.
- Giberti, E. (2006), "Atención a niños y niñas víctimas: el efecto burnout en los profesionales", en *Revista ILANUD al Día*, Año 14, N° 27.
- Güell, P., Frei, R., Palestini, S. (2009), "El enfoque de las prácticas: un aporte a la teoría del desarrollo", en *Polis*, Revista de la Universidad Bolivariana, Vol. 8, N° 23.
- Martínez, A. (2010), "El Síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión", en *Revista Vivat Academia*, N° 122, septiembre, 2010.
- Mascareño, A. (2011), "Sociología de la intervención: orientación sistémica contextual", en *Revista Mad-Universidad de Chile*, N° 25, septiembre, 2011.
- Ministerio de Desarrollo Social (2010), "Guía para la reflexividad y el autocuidado", en [http://www.chilesolidario.gob.cl/administrador/arc\\_doc/5427682154ba8c2683ac7e.pdf](http://www.chilesolidario.gob.cl/administrador/arc_doc/5427682154ba8c2683ac7e.pdf)
- Quintana, C.G. (2005), "El Síndrome de Burnout en operadores y equipos de trabajo en maltrato infantil grave", en *Revista Psykhe*, Vol. 14, N° 1.



