

Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Psicología



Tesis para optar a grado de
Magíster en Psicología Clínica Adultos

Autocuidado de equipos: una aproximación de Segundo Orden

Candidato: Ps. Felipe Vargas Pizarro.

Profesor Guía: Ps. Felipe Gálvez Sánchez.

Santiago, Octubre de 2010

INDICE

<i>I. Resumen / abstract</i>	Pág. 4
<i>II. Introducción</i>	Pág. 5
<i>III. Marco Teórico.</i>	Pág. 11
A. Nivel Epistemológico	
1. Pensamiento Posmoderno y crisis de la lógica lineal.	Pág. 12
2. Cuestionamiento al dualismo y el acceso a la “realidad”.	Pág. 15
B. Nivel de Teoría	
1. El ser humano modela el mundo a través del lenguaje.	Pág. 17
2. La Biología del Amor.	Pág. 19
3. Cultura Matrística y Cultura Patriarcal.	Pág. 23
C. Nivel Intermedio	
1. Modelo Centrado en Narrativas.	Pág. 28
2. Actitud Posmoderna.	Pág. 30
<i>IV. Objetivos de la Investigación</i>	
A. Objetivo General	Pág. 35
B. Objetivos Específicos	Pág. 35
<i>V. Pregunta de Investigación e hipótesis de trabajo</i>	Pág. 36
<i>VI. Marco metodológico</i>	
A. Enfoque metodológico.	Pág. 37
B. Participantes.	Pág. 38
C. Técnica de recolección de información.	Pág. 40
D. Procedimiento de análisis de la información.	Pág. 41

<i>VII. Análisis de los resultados</i>	Pág. 43
<i>1. Descripción de los datos</i>	
A. Las relaciones humanas en nuestra sociedad actual.	Pág. 44
B. Percepción de las Instituciones que contratan a los trabajadores.	Pág. 46
C. Convivencia en los equipos de trabajo.	Pág. 49
D. Hacia la construcción de espacios de autocuidado.	Pág. 51
E. Premisas a la base de intervenciones psicosociales actuales.	Pág. 53
F. Participación en una relación de ayuda.	Pág. 55
G. Coherencia en el operar respecto a Instituciones evaluadoras.	Pág. 58
<i>2. Discusión</i>	Pág. 61
<i>VIII. Reflexiones</i>	Pág. 72
<i>IX. Bibliografía de referencia</i>	Pág. 85

RESUMEN

La presente investigación se orienta hacia la temática que guarda relación con el autocuidado de equipos psicosociales. A través de la metodología cualitativa intenta acercarse al fenómeno del desgaste profesional producido por el trabajo en contextos de alta complejidad y con atención directa a personas. Así, pretende ser un aporte en un área insuficientemente desarrollada en el sistema público chileno. Su objetivo fue identificar aquellos elementos centrales que debiera incluir un programa de autocuidado al momento de diseñarlo.

El marco de referencia alude a teorías y modelos que pueden considerarse posmodernos, fundamentalmente aquellas que tienen su origen en la revolución provocada por la aparición de la Cibernética de segundo orden. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a equipos psicosociales que se desempeñan hoy en día en distintos ámbitos de acción, además de una entrevista a un experto en el tema. El interjuego entre el marco conceptual, los datos obtenidos de las entrevistas y las hipótesis del investigador se traduce en un espacio de discusión y otro de reflexiones, conteniendo algunas ideas que intentan responder a la pregunta de investigación.

ABSTRACT

This investigation is oriented towards a subject that is related with the self care of psychosocial teams. Through a qualitative methodology was possible an approach to the phenomena of the burn-out, overcoat in teams that are working in high complexity contexts, in permanente interactions with people. The study pretends to be a contribution in an scantily developed area by the public system in Chile. The aim is to identified those central elements that are desirable to include when an Institution is thinking to construct a self care program.

The frame of reference alludes to posmoderns theories and models, fundamentally those who has their origin in the revolution produced by the Second Order Cybernetics. They were realized some interviews with psychosocial teams that at present are working in different contexts. Also is included an interview to an expert in the subject of self care related with groups. The intergame produced between the conceptual framework, the information taken from the interviews and the hypothesis of the investigator, make possible a space for discussion and reflections with some ideas that intends to answer the question of the study.

II. INTRODUCCION

Actualmente en Chile se implementan numerosos y diversos proyectos comunitarios y programas sociales (SENAME, 2009) que ofrecen sus servicios a segmentos de la sociedad de escasos recursos. Operan bajo el alero de organismos públicos, tales como el Ministerio de Salud, Mideplan, SENAME o CONACE por ejemplo, así como también del sector privado, como es el caso de las ONG's. A lo largo y ancho del territorio nacional se constituyen y trabajan en las distintas localidades junto a su población objetivo, según sean las especificaciones técnicas, misión y objetivos de las Instituciones que los respaldan. De este modo, podemos encontrar equipos psicosociales que orientan su labor hacia la infancia y adolescencia, abordando complejas materias tales como vulneración de derechos, reparación de maltrato, abuso de sustancias e infracción de ley (SENAME, 2008¹). Por su parte, en adultos existen proyectos orientados a ofrecer asesoría en materias judiciales, apoyo ante la presencia de consumo problemático de alcohol y drogas², y sobretodo en lo que guarda relación con el bienestar físico y mental. Todas temáticas que sin duda hacen emerger la necesidad de que se acompañe el operar con estrategias y acciones concretas, aunque sean básicas, de apoyo y contención.

Estos equipos psicosociales se constituyen como tales en cuanto responden a un trabajo interdependiente, desarrollando un estado de cooperación mediante un contacto regular que posibilita una acción coordinada³ (Hidalgo, N. & Moreira, E., 2000). Confluyen en ese espacio laboral profesionales tales como trabajadores sociales, psicólogos, antropólogos, sociólogos, técnicos en rehabilitación, psiquiatras, terapeutas ocupacionales, psicopedagogos, fonaudiólogos, entre otros. Así, se constituyen equipos que asumen la

¹ Plan de Autocuidado período comprendido 2008-2009, texto que fue elaborado por la Unidad de Autocuidado dependiente del departamento de personas del Servicio Nacional de Menores.

² Se entiende el Consumo Problemático de alcohol y drogas como el uso recurrente de sustancias que produce algún efecto perjudicial para la persona que consume o para su entorno, según criterio del CIE-10 (Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y otros problemas de Salud), 10^o versión revisada, edición 2003.

³ El *trabajo en equipo* desarrollado en "Autocuidado, trastorno psicológico y rotación de personal" Hidalgo, N. & Moreira E. (2000) en www.csociales.uchile.cl

orientación técnica de la interdisciplinariedad⁴ (SENAME, 2002), buscando coordinaciones cotidianas que permitan ofrecer un servicio de calidad a los usuarios que atienden. Profesionales formados en distintas disciplinas intentan construir un espacio de convivencia donde se produce un constante intercambio de conocimiento, experiencias de vida y laborales. Este hecho otorga la posibilidad de enriquecer el quehacer cotidiano de los miembros del equipo, abriendo un espacio para la eventual creación de trabajo colectivo y complementario en beneficio de la comunidad.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente la constitución y la continuidad de los equipos psicosociales se fundamenta en las políticas, misión y objetivos estratégicos particulares de las Instituciones bajo las cuales intervienen, en su mayoría Organismos Públicos y ONG's. Pese a ello, el común denominador es que su trabajo diario se desarrolla en contextos de alta complejidad. Marginalidad, pobreza, exclusión social, vulneración de derechos, consumo de drogas, enfermedades físicas, infracción de ley, se constituyen en problemáticas con las que permanentemente deben interactuar.

El impacto personal y para el equipo que tiene el contacto cotidiano con estas problemáticas va desgastando a los profesionales y al grupo⁵ (Barria, V., Rosemberg, N. y Uribe, P., 2008), muchas veces afecta negativamente el clima laboral y la calidad del servicio ofrecido a los usuarios. La exposición constante de los operadores sociales a situaciones de desprotección, vulneración y traumatización es un claro factor de riesgo para la dinámica que se da al interior del equipo⁶ (Morales, G., Pérez, J., Menares, M., 2003). La energía inicial, la voluntad de hacer un fructífero y coordinado trabajo interdisciplinario, la sana convivencia diaria fundada en un objetivo común, se ve debilitada muchas veces por

⁴ Se acota el concepto del trabajo interdisciplinario en documento disponible en Servicio Nacional de Menores, Junio 2002. Maltrato Infantil (en línea) en <http://sename.cl/maltrato>.

⁵ Se detallan antecedentes en artículo "Autocuidado y Equipos de Salud" (Barria, V., Rosemberg, N., Uribe, P., 2008) disponible en medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/1/autocuidado.pdf.

⁶ Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. XII, N°1, pág 9-25, artículo "Procesos emocionales de cuidado y riesgo en profesionales que trabajan con el sufrimiento humano" (Morales, G., Pérez, J., Menares, M., Santiago, 2003).

la frustración en el enfrentamiento de problemáticas que no dependen exclusivamente de la pericia del equipo para una eventual resolución positiva.

Actualmente es posible apreciar un creciente interés por construir políticas y estrategias efectivas para apoyar a estos equipos que intentan dar lo mejor de sí en lo cotidiano y sufren un importante desgaste tras un tiempo de ejecución de los programas sociales donde se desenvuelven. Las Instituciones se encuentran sensibles frente a la problemática, pues se han percatado que descuidar el autocuidado en el recurso humano lleva a un deterioro en la calidad de vida laboral (Barria, V., Rosemberg, N., Uribe, P., 2008). Al momento de advertir indicadores concretos, distinguen que el impacto en el equipo se ve reflejado en aumento de las licencias médicas, alta rotación de personal, sintomatología ansiosa y/o depresiva, además del aumento en el consumo de alcohol⁷ (Guerra, C., Fuenzalida, A., Hernández, C., 2009), afectando en forma directa a procesos terapéuticos en curso. Estos indicadores conforman el cuadro denominado burn-out⁸. En el presente estudio lo entenderemos como un síndrome de agotamiento emocional y baja realización personal que puede ocurrir entre individuos cuyo trabajo implica atención o ayuda a personas (Freudenberger, H, 1974). También se le conoce como un cuadro de “desgaste profesional”, cuyas consecuencias afectarían directamente tanto el clima laboral como el desempeño cotidiano.

Por este motivo, para el Ministerio de Salud, los Organismos Estatales y las ONG's el cuidado de sus equipos humanos no se constituye en un problema menor. El desmembramiento de los equipos trae como consecuencia la pérdida de experticia en las problemáticas abordadas, procesos con usuarios interrumpidos súbitamente y destinar un tiempo considerable en seleccionar y capacitar a los profesionales recién contratados. Pese

⁷ Fenómenos estadísticamente significativos observados durante la investigación que da lugar a artículo publicado en Revista “Terapia Psicológica”, Vol.27, Nº1, pág. 73-81, Santiago, 2009, edición de la Sociedad Chilena de Psicología Clínica.

⁸ El término *burn-out* procede del inglés y se traduce en castellano comúnmente por “estar quemado”. A mediados de los años 70' el psiquiatra norteamericano Herbert Freudenberger describió el síndrome de *burn-out* como una patología psiquiátrica que experimentaban algunos profesionales implicados en relaciones de ayuda.

a los esfuerzos por abordar la temática⁹ (SENAME, 2009), recientemente el doctor Alberto Minoletti, encargado de la Unidad de Salud Mental del Ministerio de Salud, reconoció que el cuidado de los equipos de salud y salud mental es “una deuda pendiente” (Minoletti, A, 2009).¹⁰ Probablemente esta declaración da cuenta de la concepción propia del mundo occidental en torno a la medicina, la cual diseñó un sistema de salud para cuidar la enfermedad y no para promover la salud (Barría, V., Rosemberg, N., Uribe, P, 2008).¹¹

El síndrome de *burn-out* se constituye en una preocupación para los Organismos bajo los cuales se conforman los equipos psicosociales, pero aun existe poca consistencia en relación a políticas y actitudes concretas que hagan posible uno airoso abordaje de esta problemática. Principalmente son iniciativas académicas y publicaciones quienes lo abordan con distintos focos y premisas a la base. Por ejemplo, se han levantado estudios cualitativos (Santana, A. & Farkas, Ch., 2007) que se orientan a detectar aquellas estrategias que los mismos equipos reconocen como efectivas para abordar el autocuidado¹². Del mismo modo, desde modelos cognitivos-conductuales (Guerra, C., Fuenzalida, A., Hernández, C., 2009), se ha intentado determinar cuál es el repertorio de conductas, que al ser emitidas, se asocian a bajos niveles de desgaste laboral. Se han hecho intentos aislados en distintos ámbitos de acción, mas todavía no ha logrado consolidarse en el sistema público de Chile. Esto considerando que el mejor antídoto al síndrome de “quema profesional” es la implementación de políticas claras de autocuidado. Dicho en palabras de Jorge Barudy, “todo programa o Institución incapaz de proteger a sus

⁹ Lineamientos posibles de revisar en documento “Plan de Autocuidado 2008-2009” diseñado por la Unidad de Autocuidado, Departamento de Personas, Servicio Nacional de Menores, Santiago, 2008)

¹⁰ Palabras pronunciadas en discurso inaugural del Seminario “Diálogo, Políticas y Praxis: Una mirada crítica al concepto de Enfermedad Mental” Octubre 2009, Santiago, Chile.

¹¹ En Oriente, por su parte, ocurre exactamente al revés, ya que el médico promueve la salud y gracias a ello recibe sus honorarios; cuando su paciente enferma, es él quien se hace cargo de los gastos que implique la cura. El énfasis se encuentra en brindar las condiciones para favorecer la salud integral y no para actuar sólo en el caso de que ésta se vea debilitada.

¹² Artículo publicado en Revista “Psykhe”, vol.16, Nº1, pág.77-89, cuyo título es “ Estrategias de autocuidado en equipos profesionales que trabajan en maltrato infantil” Santana, A. & Farkas, Ch, Santiago, 2007)

profesionales ejerce una doble violencia: a la persona de los profesionales, y por ende, a los niños que protege” (Barudy, 1999).

Ahora bien, existe acuerdo en el qué se entiende por síndrome de *burn-out*, pero no ocurre lo mismo cuando lo que se desea precisar es el constructo de “autocuidado”. Cada investigador y teórico lo define de distinta manera y aun cuando el concepto aparece con frecuencia en el discursos del campo de la salud y la salud mental¹³ (Arredondo, 2007), queda en el terreno de lo dado por obvio. Sin contar con una definición consensuada se tiene la ilusoria sensación de que todos estamos entendiendo lo mismo.

Por ello, se hace necesario precisar la definición de autocuidado que será utilizada en la presente investigación. Esta alude al autocuidado como un comportamiento social en un contexto de promoción de la salud y es posible verlo como “la práctica de actividades que individuos o un grupo que inician y desarrollan en su propio beneficio, en la mantención de su vida, salud y bienestar” (Tapia, C & Iturra, V ,1996).¹⁴

Atendiendo a este hecho, cabe consignar que el presente estudio aborda, de manera hermenéutica, el autocuidado de equipos atendiendo al fenómeno desde distintos ángulos, considerando al mismo tiempo las hipótesis del investigador, revisión bibliográfica y entrevistas en terreno. Cabe destacar que no pretendió ser una investigación descriptiva o correlacional ni tuvo por objetivo diseñar un programa de autocuidado. Tampoco buscó generar estrategias concretas para su eficiente abordaje ni proponer un modo de fortalecer factores protectores con el objetivo de minimizar las posibilidades de desgaste en los equipos. Más bien, la investigación que se desarrolló, se orientó a la identificación de los elementos centrales que debiera incluir un programa de intervención para abordar la temática de autocuidado de equipos. Mediante un proceso reflexivo se analizaron los factores que estarían en juego al hablar del cuidado de equipos psicosociales, generando

¹³ En “Autocuidado en equipos psicosociales. El lugar de lo colectivo”. Editado por Fundación Paicabi-Sename, pág. 90-97, Valparaíso, 2007

¹⁴ Para mayores antecedentes se sugiere revisar el artículo “Atención en salud: práctica de autocuidado en profesionales de Antofagasta” publicado en revista Horizonte de Enfermería N°7, pág 5-12, Antofagasta, Chile.

ideas que ojalá se constituyan en aportes para el debate actual existente en torno a este tema.

Con esta finalidad se recogieron opiniones de los diferentes actores que participan del sistema de salud en nuestro país: equipos de trabajo, directores de programa, especialistas en el tema, entre otros. Mediante la realización de focus-group y aplicación de entrevistas semi-estructuradas fue uno de los modos en que se centró la producción de datos, los cuales se integraron al diálogo hermenéutico junto al marco teórico de referencia y las propias hipótesis del autor. En lo metodológico, el análisis del contenido interpretativo (Calventus, J. 2000) permitió interpretar la información disponible, generando ideas que intentaron responder a la pregunta de investigación: ¿cuáles son los elementos centrales que debiera considerar un programa de intervención que se fundamente en los principios de una Cibernética de Segundo Orden y que se oriente hacia el cuidado de equipos psicosociales? En el apartado de análisis de los resultados y reflexiones es posible apreciar una construcción de conocimiento que se espera sea de utilidad al momento de pensar y llevar a la práctica un programa de autocuidado de equipos psicosociales.

El acercamiento epistemológico al fenómeno de autocuidado de equipos encontró su fundamento en los planteamientos formulados por el pensamiento posmoderno y la Cibernética de Segundo Orden. Al reconocer que el observador es parte de lo observado, se relevó la subjetividad y las características propias de las interacciones locales de cada grupo entrevistado. De este modo fue posible encontrar verdades que tienen validez sólo para el individuo o grupo que las formula, y no un alcance universal (Gergen, K. 2001). Por ello, es que además se intenta aportar reflexiones que enriquezcan la conversación en curso, abriendo la posibilidad para la generación de ideas novedosas y efectivas. Será cada equipo en su particular contexto de alta complejidad el que levante acciones que permitan su bienestar y la salud, ofreciendo un servicio cada vez más pertinente y complementario a la población junto a la cual trabajan.

III. MARCO TEORICO

Con la finalidad de desarrollar de una manera mas ordenada y diferenciada el marco de referencia de la presente investigación, se utilizarán los niveles jerárquicos conceptuales citados por la psicóloga Ana María Zlachevsky. En un artículo publicado en el año 1996¹⁵ reconoce evocar los distintos niveles a propósito del trabajo que Fernando Coddou¹⁶ presentara durante el Seminario sobre Integraciones en Psicoterapia en el año 1992. Se reconocen 5 niveles, siendo éstos el epistemológico, paradigma, teoría, modelo intermedio y técnico. Cabe consignar que hoy en día también se considera el ontológico, el cual se pregunta por el ser, encontrándose por sobre el epistemológico, cuya unidad de análisis es el cómo los seres humanos conocen, piensan y deciden (Jutoran, S, 1994).

En esta oportunidad se utilizarán los niveles epistemológico, teórico y modelo intermedio, dado que son los niveles jerárquicos conceptuales que permiten distinguir aspectos diferenciables de lo exclusivamente teórico, abarcando lo metateórico y con ello explicitar la aproximación de Segundo Orden. En el epistemológico se revisarán algunos conceptos provenientes del pensamiento posmoderno (Lyotard, F. 1979), eminentemente escéptico de las grandes verdades totalizadoras y únicas. También se integran elementos que cuestionan el modelo de mundo científico-positivista reinante desde el siglo XVI. En el nivel teórico, se desarrollan formulaciones provenientes de las teorías Centradas en el Lenguaje, Teoría Biológica del Conocer (Maturana, & Varela, 1981) y la teoría Biológica del Amor (Maturana, 1991,1993, 1995). Por su parte, en los niveles intermedios, en lo medular, se evocan algunas influencias de los enfoques narrativos, complementando con posiciones propias del enfoque Milanés (Cecchin 1987, 1991, Bertrando 1987, 1992, Boscolo 1991, 1992) y perspectivas conversacionales y colaborativas (Anderson & Goolishian, 1996, 1999).

¹⁵ Zlachevsky, A.M. (1996) "*Una Mirada Constructivista en Psicoterapia*". Revista Sociedad Chilena de Psicología Clínica, año XIV, Volumen VI, N°26.

¹⁶ Psicólogo Clínico formado en la Pontificia Universidad Católica, Master en la Universidad de Leeds, fundador y co-director del Instituto de Terapia Familiar de Santiago (ITF).

A. Nivel epistemológico

1. Pensamiento posmoderno y crisis de la lógica lineal

El surgimiento de las corrientes de pensamiento posmodernas a principios de los años setenta del pasado siglo, posibilitaron como consecuencia natural la suspensión momentánea de las verdades y supuestos que hasta entonces se daban por sentados sin lugar a dudas. Se produjo un punto de inflexión de la caída del mundo, del fin de los paradigmas, del gran discurso (Lipovetsky, G 1983). “Las corrientes posmodernas vinieron a mostrar un profundo escepticismo sobre la validez universal de cada componente narrativo singular o versión de cada situación humana” (Lyotard, F 1979, pág.76). Los movimientos totalitarios fueron cuestionados, así como las convenciones rígidas, para dar paso a procesos que tendieron con fuerza hacia la desreglamentación y la flexibilización. De este modo, se produjo un movimiento telúrico desde la filosofía para luego influir en distintos campos de acción, tales como las Ciencias Sociales, el desarrollo de la física cuántica, la biología, las artes y la educación, entre otras.

Esta influencia permitió la apertura hacia un sin fin de perspectivas sobre temáticas tan profundas como la comprensión que hasta ese minuto se tenía del universo y el rol que desempeñaba el ser humano en su convivencia con éste. Aquello que se cuestionó fue precisamente la forma de acceder a la realidad y con ello la construcción de conocimiento. Los discursos alternativos eran escuchados, pues las grandes verdades dominantes estaban siendo cuestionadas de una vez. El discurso que imponía su visión por sobre las demás perdía autenticidad, pues el pensamiento posmoderno plantea que “todo poder ejercido sobre otros seres humanos debe ser ejercido por medio de la persuasión, ya nunca más por la fuerza” (Rorty, R. 2005, pág 3).

El pensamiento posmoderno “es un pensamiento deconstructivo, que busca distanciarse y declararse escépticos acerca de los conceptos como verdad, conocimiento, poder, si mismo y lenguaje” (Bertrando & Toffanetti, 2000, pág.4). Esta postura dio paso

para que diversas disciplinas cuestionaran el paradigma científico dado como verdad absoluta: el principio de causalidad y la lógica lineal.

Desde su fundación, el positivismo cartesiano, como lógica y explicación del mundo, asumió una realidad objetiva e independiente del observador. Esta era susceptible, entonces, de ser estudiada y permitía el invariable establecimiento de conceptos generales y uniformes. Una visión lineal se limita a describir sucesivas secuencias de hechos encadenados uno detrás del otro (Maturana, 1991, 1993). Según C.G.Jung¹⁷, la causalidad es una verdad meramente estadística y no absoluta. El intento de declarar leyes universales es sobrepasado por las excepciones, pues ningún momento es igual a otro. (Jung, C.G, 1975).

Por contrapartida a la lógica causalista, las voces posmodernas afirmaban que “existen diferentes construcciones de lo real – cada una válida dentro de su propia comunidad – lo que le quita vigencia al concepto de una verdad única y coherente, pues es simplista y potencialmente opresora” (Gergen, K. 2001, pág. 23). Estas corrientes de pensamiento tuvieron cabida, poniéndose de relieve ahora las características particulares de cada fenómeno del que fuera posible dar cuenta, asumiendo que quien lo describiera formaba parte indivisible de él. La verdad dominante de la lógica lineal, la que se daba como obvia por las nuevas generaciones, se veía puesta en tela de juicio tras varios siglos gozando de un monopolio casi abrumador.

Investigadores provenientes de la física cuántica se preguntaban por los alcances de la lógica newtoniana, las explicaciones del tipo causa-efecto. Por ejemplo el físico David Peat¹⁸, afirmó en la década de los 80' que “el universo causal era descrito de un modo

¹⁷ Psicólogo de nacionalidad Suiza, clínico e investigador de diversos temas vinculados con la no causalidad, filosofías orientales y el mundo de los sueños. Cuando se encuentra explorando los distintos sistemas oraculares de culturas ancestrales, acuña el término *Sincronicidad*, refiriéndose a la peculiar interdependencia de hechos entre si y con los estados subjetivos del observador.

¹⁸ Destacado físico Canadiense. Miembro de la segunda generación de físicos cuánticos, junto a Pauli, Bohm y Wheeler en la década de los 70' y 80'. Sus estudios apuntan e intentan demostrar la íntima relación que existe entre todas las cosas, rescatando el concepto de sincronicidad, esto es, el principio unificador de todas las coincidencias significativas.

especialmente elegante en la física clásica de los siglos XVIII y XIX, una visión de mundo que continua influyendo en los modos en que la mayoría de nosotros sigue percibiendo la realidad” (Peat, D., 1987, pág.57). Hasta ese momento era tan fuerte la creencia en el positivismo que los seres humanos experimentaban su existencia en una realidad objetiva, independiente de ellos. De esta forma, con facilidad se hablaba de grandes verdades generalizables, las cuales siempre bordeaban la tentación de ser impuestas a la fuerza. No había paso a la subjetividad, a la valoración de lo local ni a los *saberes particulares*.

La lógica lineal por varios siglos pareció ser una verdad incuestionable. En el desarrollo del mundo científico se pueden apreciar sus efectos hasta el día de hoy, siendo cuestionados por la llegada de las corrientes posmodernas fundamentalmente. Con ellas en el escenario, el científico de hoy ya no es un observador imparcial que se queda fuera del universo observando sus distintos sucesos. “El término *espectador* ha de ser borrado de los archivos y debe sustituirlo la nueva palabra *participante*” (Peat, D., 1987, pág. 59). La física cuántica fue enfática en afirmar que la realidad es construida por cada ser humano, y su interpretación de ésta se encuentra mediada por sus valores, creencias y estados de ánimo. Mientras la causalidad explica que C viene de B y ésta de A, el punto de vista sincronístico se pregunta ¿cómo es que A, B, y C aparecen todos en el mismo momento y en el mismo lugar? En el caso del I Ching¹⁹, explica C.G. Jung, el hexagrama que se obtiene al azar, el clima de la ciudad, acontecimientos sociales, la compañía que se tenga al momento de la consulta, la pregunta del consultante y todo lo que ocurre simultáneamente, comprende las condiciones subjetivas de la totalidad de la situación del momento.

Con la aparición de las corrientes posmodernas el mito de la verdad universal comienza a tener la posibilidad de ampliar sus horizontes. “El pensamiento posmoderno se concentra sobre aspectos *locales* y tradicionales de la comunicación, sobre las micronarrativas sin pretensiones de veracidad, de buscar lo absoluto o la universalidad”

¹⁹ Oráculo milenario de origen Chino. En el prólogo que ofrece C.G.Jung en la versión traducida por Richard Wilhem del chino al alemán, se puede profundizar en la sintonía que posible de observar entre la mentalidad oriental y la física cuántica. En el *I Ching*, el único criterio de validez de la sincronicidad es la opinión del observador según la cual el texto del hexagrama equivale a una versión fiel de su estado psíquico.

(Bertrando, P. y Toffanetti, D., 2000, pág.8). La verdad desde esta mirada hace sentido para quien da cuenta de ella, pero no necesariamente para otra persona o grupo humano. Por lo tanto todas las declaraciones y relatos serían igualmente válidos, plausibles y legítimos.

2. Cuestionamiento al dualismo y el acceso a la “realidad”

El emerger posmoderno permitió desarrollar la idea que el saber o conocimiento era posible de ser connotado como una “construcción de la mente”, no una realidad pre-existente que fuera develada a los ojos de un observador. El dualismo sujeto/objeto es desmitificado, y el observador desde este modo de entender no está separado de lo que observa. Así, cada concepto nace sólo en función del intercambio social, mediado por el lenguaje (Gergen, K. 1999). El lenguaje dota de sentido y significado a la experiencia para quien la vive, pudiendo ésta ser consensuada entre dos o más individuos (Maturana, 1991, 1993, 1995).

Además del reconocimiento de la co-construcción de realidades consensuadas, la visión sistémica permitió realizar más distinciones que hasta ese momento de la historia resultaban insospechadas. En pocas palabras todo estaría relacionado con todo, por lo tanto la multicausalidad aparecía como posibilidad, desmitificando la lógica lineal. “El esquema de unidades aislables que actúan con causalidad unidireccional ha mostrado su ineficiencia. Debemos pensar en términos de sistemas de elementos en mutua interacción” (Von Bertalanfy, 1968, pág. 55). Así, un determinado efecto no encontraba su explicación en una sola causa, como se afirmara durante el positivismo. El foco se abre y la complejidad es un factor que desde esa perspectiva debió ser considerado.

En lugar de una realidad simplista y fracturada, hubo espacio para dar cuenta de una realidad compleja, tan amplia como pudiera pensarse. Los dualismos que ayudaban a separar la existencia y hacerla mas asimilable fueron cuestionados desde distintas

disciplinas. Por ejemplo, en la pasada década de los 70', el físico cuántico Ken Wilber²⁰ afirmaba que “este mapa dualista del cosmos, divide el universo en observador y observado, conocedor y conocido, sujeto y objeto, el universo se convierte en falso para sí mismo”. (Wilber, K., 1978, pág.81). El ser humano entonces comenzaba a ser un protagonista, un ser activo en la construcción de su experiencia, teniendo licencia para interpretar de diversas maneras los acontecimientos que ocurrían en su vida, vislumbrando más de una decisión y perspectiva posible.

Simultáneamente, se consideran en las Ciencias Sociales los principios centrales de la Cibernética, presentadas en lo medular por el antropólogo Gregory Bateson, cibernética que todavía hablaba de una realidad objetiva, independiente del que conoce. La ciencia de la cibernética evolucionó centrándose en los procesos de feedback complejos, dando paso a la Cibernética de Segundo Orden. Básicamente esta planteó que un mecanismo de feedback es regulado por otro más abarcador, que a su vez es regulado por otro más amplio y así sucesivamente hasta llegar a aquel orden superior de proceso de feedback que abarca y regula a todos los procesos de feedback que se dan al interior de un sistema (Kunstman, G. et al., 1991) Este es el nivel de autorregulación en que no hay ni “input” ni “output” con relación al medio. La totalidad propone una nueva mirada alternativa al dualismo imperante (Wilber, 1978), suspendiéndose los dualismo conocedor-conocido y observador-observado, por ejemplo. Este movimiento dio paso a aceptar la subjetividad intrínseca que hay en todo momento. El Todo tiene infinitas alternativas, es pura posibilidad, careciendo así de límites definidos.

Si nos referimos a sistemas autónomos, autoorganizados, autoreferenciales, debemos entender que su relación con el medio se da desde su propia organización (Maturana H. & Varela, F., 1981). En sintonía con esta afirmación el físico Heinz von Foerster destaca el concepto de observador y autoreferencia. “Se intenta desarrollar una epistemología que empieza comprendiendo a los observadores, haciéndose cargo de lo que

²⁰ Físico Cuántico que, siguiendo a Capra, Pauli y Heisenberg, ofrece a la sociedad de la época un paradigma científico que venía a cuestionar los mismos cimientos de la lógica lineal positivista. Su modelo del universo apuntaba a la multidimensionalidad y al mismo tiempo la unicidad, hacia un esfuerzo por reintegrar las dualidades artificiales creadas por el ser humano.

alguien ve y describe es siempre visto por él. Lo que el observador distingue depende más de las características del observador que de lo observado” (Zlachevsky, A.M., 1996, pág 5). Si asumimos este hecho, la noción de verdades únicas puede cuestionarse, y no se puede invalidar a nadie aseverando que se encuentra equivocado. “Cuando se coloca la realidad entre paréntesis, todas las posiciones, todos los versos en el multi-verso, son igualmente válidos. Al comprender esto, se pierde la pasión por cambiar al otro” (Maturana, H., 1992, pág. 45).

El ser humano construye su realidad en el lenguaje. Esta máxima del constructivismo señala el papel central que juega el observador y los constructos mentales que manifiesta. Por lo tanto su conocimiento no es una representación exacta de una realidad independiente de él. En el constructivismo radical de Von Glassenfeld se plantea que la persona “sólo puede tener una experiencia objetiva de *calce* pero que ello no significa tener un conocimiento objetivo de la realidad” (Von Glassenfeld, 1981, pág.12)

Por su parte Humberto Maturana también propone un sistema nervioso cerrado, existiendo un determinismo estructural del observador. “No habría posibilidad de percibir la realidad objetiva, más aún lo observado por un observador tiene que ver más con la estructura del observador que con aquello que éste observa” (Coddou, F., 2006, pág. 8). Visto de esta manera, la realidad común podría connotarse como co-construida en el consenso producido tras coordinaciones de acciones.

B. Nivel de teoría

1. El ser humano modela el mundo a través del lenguaje.

Las teorías, por más que se les atribuya el estatus de verdad, no son más que explicaciones de la realidad. Si bien algunas de ellas están más institucionalizadas que otras, lo importante está en la manera en que nos relacionamos con ellas. Las teorías que acompañan al cambio epistemológico señalado, acentúan el énfasis en el sistema

observante, trayendo como consecuencia incluso dilemas éticos, relativos a valores y comportamientos del ser humano si acepta el hecho de que la realidad es construida y él no se encuentra separado de lo observado. “Las tres columnas sobre las que reposa mi postura: autonomía, responsabilidad, elección. Permítanme concluir mi presentación con una proposición que bien puede servir como un imperativo ético constructivista. "Debo actuar siempre como para incrementar el número total de alternativas" (Von Foerster, H., 1992, pág 20).

El ser humano, de esta forma tendría la posibilidad concreta de asumir la responsabilidad de sus actos, haciéndose cargo de sus decisiones y de las consecuencias de éstas. Si bien siempre la experiencia surge previa a la explicación de ésta, cada persona tendrá la oportunidad de reflexionar en torno a cómo hace lo que hace y si desea ese hacer o no (Maturana, H., 1993, 1995, 2003). Cabe destacar que esto último se afirma debido a que en este marco teórico se reconoce que “la explicación siempre es secundaria a la experiencia, primero te sucede y luego te das una explicación; primero la sensualidad, el sentir” (comunicación personal, S. Ramírez²¹, 2010).

La Cibernética de Segundo Orden abre el espectro hasta límites que antes no eran siquiera vislumbrados. El observador es parte de lo observado y puede dar cuenta de este hecho a través del lenguaje. La realidad está mediada por éste y en las Ciencias Sociales este hecho puede ser crucial, sobretodo en la construcción de problemas psicológicos y su eventual resolución. En definitiva el lenguaje determinaría lo que cada uno es, la realidad que está siendo construida en cada momento. “Al decir lo que se dice, al decirlo de un modo u otro, o no diciendo cosa alguna, la persona abre o cierra posibilidades para sí misma, y muchas veces para otros. Cuando una persona habla, modela el futuro. Pero además de intervenir en la creación de futuro, los seres humanos modelan su identidad y la del mundo que se vive a través del lenguaje” (Echeverría, R. 1994, pág.30)

²¹ Entrevista concedida por miembro del equipo de trabajo del Instituto Matriztica, Simón Ramírez, en Santiago Julio 2010, al autor de la presente investigación.

Un pilar constructivista radica en el hecho de que el acontecer humano está “en” el lenguaje (Von Foerster, H, 1980, 1985). Y es por ello que diversos modelos psicológicos que operan con esta idea a la base atienden al modo en que un individuo interpreta su experiencia y las palabras que utiliza para dar cuenta de ella. “El problema reside en la descripción que se tiene del problema y que consecuentemente el cambio consiste en describir los problemas de una manera diferente, generando diferentes acuerdos y diferentes consecuencias” (Sluzki, C., 1996, pág 56). Podemos concluir desde este punto de vista que los problemas psicológicos también son contruidos, y no tienen una vida independiente como aseveran algunas corrientes de pensamiento que mantienen premisas basadas en la lógica lineal.

Esta capacidad de crear realidades en el lenguaje del ser humano tiene el supuesto a la base de que en definitiva “el mundo no pre-existe, sino que surge con el propio vivir, en la convivencia con otro. No es que entremos en mundos distintos en distintos momentos de nuestro vivir, sino que generamos mundos distintos al cambiar nuestro vivir” (Maturana, H y Nisis S., 1995, pág. 21). Es posible señalar la coherencia existente con la actitud posmoderna, la cual se mostró escéptica desde su origen a las verdades universales y totalizadoras imperantes en su época. Se destaca de este modo la importancia primordial de las cualidades y características locales, rescatando la particularidad de cada momento, de cada individuo, de cada sistema vivo.

La Biología del Conocer desarrollada desde la década de los 80’ por el biólogo chileno Humberto Maturana afirma que “el lenguaje es una manera de convivir en coordinaciones conductuales consensuales y la cercanía de la coexistencia es necesaria para que surja” (Maturana y Varela, 1981, pág. 14). Siendo el sistema nervioso cerrado, con clausura operacional, no distingue entre ilusión y percepción. Por tal motivo lo que está en juego en lo que se refiere al conocimiento es la explicación de la experiencia de un ser humano, no la experiencia aislada. No es posible explicar una realidad independiente de nuestra experiencia, sólo aquello que distinguimos que nos pasa en nuestro vivir como observadores.

2. La Biología del Amor

Humberto Maturana propone una mirada que reconoce los fundamentos biológicos del conocer y aprender (Maturana H. & Varela F. 1981). Y desde estos fundamentos se explica el fenómeno de lo humano y la convivencia que se genera. Su temprana formación en medicina se ve complementada con reflexiones cuya plataforma es la biología, presentando ideas que pronto lo llevan a relacionarse con profesionales de diversas disciplinas. Su pensamiento sintoniza y se encuentra con la evolución *in situ* de conceptos sistémicos y cibernéticos en la misma génesis de estos movimientos²². Desde ahí, el alcance de la mirada sistémica sobrepasa los límites de las ciencias naturales y con el correr de los años comienza a tener repercusiones en contextos ligados al ámbito de la Educación y las Ciencias Sociales. El determinismo estructural, la clausura operacional del sistema nervioso, la biología del observador y la realidad entre paréntesis (Kunstmann et al., 1991) van conformando una postura epistemológica que hace posible la generación de decisivos aportes en el terreno de la convivencia y comportamiento humano.

En este contexto, Maturana plantea que el emocionar básico en la convivencia entre seres humanos es la confianza, la colaboración mutua y la co-inspiración²³. “El amor es una emoción, un modo de convivir, una clase de conductas relacionales entre seres vivos. El amor como aspecto de la realización del convivir es un fenómeno biológico. El amor no es un sentimiento, no es una virtud, no es una recomendación para vivir mejor” (Maturana, H. y Nisis S, 1995, pág. 24) Argumenta que el amor ocurre en el fluir de las conductas relacionales a través de las cuales el otro/a surge como legítimo otro en convivencia con uno. Los seres humanos, desde este punto de vista, somos seres biológicamente amorosos como un rasgo de nuestra historia evolutiva que nos dio origen desde unos cinco a seis millones de años atrás (Maturana, H. 1995, 1997). Somos seres dependientes del amor en

²² Manteniendo contacto con referentes de la Teoría General de Sistemas, Constructivismo Radical y Construccinismo Social, influyendo directamente en el desarrollo de modelos terapéuticos que sientan sus premisas en la Cibernética de Segundo Orden.

²³ Maturana sostiene la idea de que los seres humanos somos primates amorosos, debido a nuestro origen evolutivo, que se enferman al ser privados del amor a cualquier edad, pero que como seres culturales, podemos vivir en cualquier cultura que no niegue totalmente en su desarrollo inicial una relación madre-hijo de íntimo contacto corporal en mutua confianza total.

todas las edades y enfermamos “cuando se nos priva de amor como emoción fundamental en la cual transcurre nuestra existencia relacional con otros” (Maturana, H. & Dávila, X. 2003, pág, 131). Desde este punto de vista somos Homo Sapiens Amans, no en un sentido esencial, sino sistémico.

Para que este modo de vivir humano sea preservado, es necesario preguntarse de qué manera formamos a nuestros niños/niñas. “Si queremos preparar a nuestros hijos para el futuro, haciendo de nuestro presente su futuro, los negamos y enajenamos, en algo que no les pertenece, obligándolos a buscar una identidad fuera de ellos. Y quien busca una identidad fuera de sí, está condenado a vivir en la ausencia de sí mismo movido por las opiniones y deseos de los demás, “no estará ni ahí”. (Maturana H., Verden-Zoller, 1993, pág.31). Para que se mantenga lo humano, según los autores, nuestros niños/niñas deberían ser responsables de su vivir porque lo hacen desde sí, concientes de su ser social y de que el mundo que viven surge con su vivir. “Tales hombres y mujeres pueden asumir esa responsabilidad sólo si no crecen enajenados, si crecen en el respeto por sí mismos y por el otro, capaces de aprender cualquier quehacer, porque su identidad no está en el quehacer sino en el ser humano”. (Maturana H., Verden-Zoller, 1993, pág.29). Esta afirmación tiene fuertes implicancias en el ámbito de la educación, pues se parte de la base que todas las personas somos igualmente inteligentes, capaces de aprender cualquier cosa, y si hubiere una corrección tendría que ir dirigida sólo hacia el *hacer*, nunca hacia el *ser* de alguien.

La colaboración es una conducta propia y natural del ser humano, no las relaciones cuya emoción básica es la dominación y el sometimiento, como se da en los chimpancés²⁴ (Maturana H. y Nisis S., 1995). El otro y la confianza surge cuando se mantiene una red de conversaciones basada en el autorrespeto y respeto por el otro. Es decir seres humanos que pueden decir si o no desde sí mismos y no movidos por presiones externas o por oposición al otro, de modo que pueden colaborar precisamente porque no temen desaparecer en la relación. Vivir en el amor implica un encuentro con el otro sin mas urgencias de las tareas

²⁴ El antropólogo Frans de Waal habla de los chimpancés como *animales políticos*, ya que se refiere a su coexistencia adulta en una manera de vivir en que la lucha por la dominación y el sometimiento es central. Los chimpancés cooperan en la agresión y la confianza es transitoria. Así como el ser humano sería homo sapiens amans, el chimpancé sería Homo Sapiens agressans.

por hacer, sin exigencias ni expectativas (Maturana, H. & Dávila, X. 2003), en un espacio de confianza, en el mutuo placer que produce la compañía del otro. Cada participante de la relación será esencialmente responsable y libre. Responsable en el sentido de preguntarse si quiere o no quiera las consecuencias de sus acciones (Kunstmann et al. 1991) y libre al reflexionar en torno a si quiere o no su hacer.

La presente investigación entiende el amor básicamente en el hecho considerar al otro con el cual me relaciono, apreciando con atención su libertad y autonomía. “El amar es una conducta particular en el dominio relacional, que tiene que ver con que el otro/a aparece como un legítimo otro sin expectativas, sin prejuicios, sin exigencias, sin juicios, sin apariencias” (Comunicación personal, S. Ramírez, 2010). Sin juzgarlo, ni someterlo pues eso sería violencia. Este hecho lo ilustran las palabras del psiquiatra originario de las islas británicas Ronald Laing²⁵ cuando postula que “el amor deja que el otro sea, aunque con afecto e interés. La violencia intenta restringir la libertad del otro, le fuerza a actuar del modo que nosotros queremos, pero sin interés, con indiferencia por la existencia de un destino para el otro” (Laing, R., 1967, pág. 52). Como se decía anteriormente, se pierde la pasión por cambiar al otro, y se gana el interés de construir en conjunto; toma relevancia la co-inspiración y la valoración genuina de la mutua presencia.

Visto desde esta perspectiva podemos constatar la ocurrencia del amar en la auténtica preocupación por el otro, sin exigencias de ningún tipo, abiertos al encuentro de dos o más mundos que cuentan con igual dignidad, dispuestos a compartir en la responsabilidad y libertad, en el mutuo respeto. Para el psiquiatra escocés, amor y violencia son dos polos opuestos, llegando a sostener que suelen confundirse desde el mismo nacimiento de un bebé. “El recién nacido está sujeto a fuerzas de violencia que se llaman comúnmente amor, las cuales se ocupan principalmente de destruir parte de sus potencialidades”(Laing, R, 1967, pág 52). La sociedad intentaría amoldar al bebé con potencialidad pura a sus propias costumbres, cohartándole su libertad, con la esperanza de

²⁵ Eminente y agudo psiquiatra escocés, referente del movimiento de anti-psiquiatría en la Europa de los años 60'. Con más de 10 libros publicados, participación en congresos y diversos artículos, criticó seriamente los conceptos de alienación y enfermedad mental imperantes en su época, entendiéndolos como una clara muestra de violencia, discriminación y exclusión, basados en el ejercicio del poder de unos sobre otros.

“que se parezca a nosotros”²⁶ (Laing, 1967) Esta acción está cargada de exigencia, donde el niño aprende rápidamente a comportarse como se espera de él, para evitar el castigo o bien ganar un premio. Así, la motivación de su conducta está mediada por los estímulos provenientes de los otros, y no movilizado desde sí mismo. Esto da cuenta de alienación, reduciendo la posibilidad de que ese ser humano se haga cargo de sí mismo, se haga responsable y se vincule con libertad sin desaparecer en la relación (Maturana, H. 1997). La ceguera por el otro impide apreciar lo auténtico, lo propio y el aporte novedoso que podría éste llegar a manifestar.

El abandono del prejuicio y la negación del otro en el amor, nos lleva incluso a expandir los límites de la polaridad instaurado durante el positivismo. Salva la brecha, sana la herida (Wilber, 1978). Invita a mirar la totalidad de la vida, ya que “el amar ocurre en el fluir del vivir en el presente de la legitimidad de todo, sin dualidad, sin hacer distinciones de bueno o malo, de hermoso y feo” (Maturana, H. y Dávila, X., 2003, pág. 127). Se evoca, de este modo, lo acogedor y no discriminador que puede llegar a ofrecer la seguridad que brinda el útero materno, sin exigencias y sin esperar nada a cambio tras una auténtica entrega amorosa. Se acepta de este modo la espontánea presencia del otro, sin censura y sin juicios de valor.

3. Cultura Matrística y Cultura Patriarcal

La cultura puede ser entendida como un modo particular de vivir, de comportarse y de emocionarse, compartido y validado por un grupo humano. Las nuevas generaciones dan por obvio el estilo de vida que ocurre en la comunidad, y resulta en extremo difícil que cuestionen los fundamentos de éste. Tal como plantea Humberto Maturana, una cultura es una red cerrada de conversaciones y surge cuando una comunidad humana comienza a

²⁶ El psiquiatra continúa la idea afirmando que “cuando se destruyen la mayor parte de sus potencialidades y ese nuevo ser humano tiene unos 15 años, nos encontramos ya frente a un ser humano como nosotros. Una criatura medio loca, más o menos adaptada a un mundo loco. Esto es normalidad en nuestra época actual” Sus escritos invitan a revisar el peso social existente hacia la esquizofrenia, su diagnóstico y posterior tratamiento terapéutico.

conservar generación tras generación una nueva red de coordinaciones de coordinaciones de acciones y emociones como su manera propia de vivir²⁷. Por lo tanto una cultura es un sistema conservador cerrado, siendo las conversaciones un interjuego entre las acciones y las emociones de las personas que viven esa cultura (Maturana, H. & Nisis, S., 1997). Esta íntima relación ocurre en el lenguaje.

Es posible distinguir dos culturas claramente definidas que han habitado durante los últimos milenios en este planeta. La cultura matrística y la cultura patriarcal. Difieren en su acontecer místico, en los valores que priorizan, su manera de relacionarse entre los seres humanos y las emociones presentes en dicha interacción. Hemos podido tener acceso a ellas por medio de excavaciones arqueológicas y estudios relacionados²⁸, siendo posible compararlas y distinguir sus diferencias básicas²⁹. Estas pueden notarse, como se dijo, desde su acontecer místico (cosmovisión), hasta sus conductas cotidianas en la interrelación. Mientras una adoraba a un Dios lejano, invisible y eterno, la otra rendía culto a una Diosa presente en todas las cosas, en el inacabable ciclo de muerte y nacimiento.

La cultura patriarcal puede definirse como “coordinaciones de acciones y emociones que hacen de nuestra vida cotidiana un modo de coexistencia que valora la competencia, las jerarquías, la dominación y el sometimiento” (Maturana, H. & Verden-Zoller G., 1995, pág.21). Las verdades son impuestas a un otro por medio del uso de la fuerza. Se le niega en su integridad, mostrando una clara falta de respeto que no permite verlo ni apreciar sus cualidades únicas. Si se quieren evocar ejemplos históricos, tenemos como referencia los pueblos indoeuropeos que invadieron y desolaron Europa hace más o menos 3.000 años.

²⁷ En relación a las redes de conversaciones que se conservan, el biólogo puntualiza que ninguna acción particular, y que ninguna emoción en particular, define una cultura, porque una cultura como red de conversaciones es una configuración de coordinaciones de acciones y emociones.

²⁸ Conocemos dichas investigaciones gracias a los trabajos publicados por Riane Eisler y Marija Gimbutas (1982) y citados por el doctor Maturana en el prólogo de “El Cáliz y la Espada” de editorial Cuatro Vientos. Excavaciones que dan cuenta de pueblos paleolíticos de hace más de 20.000 años que habitaban Europa; unos se hicieron sedentarios recolectores mientras que otros migraban hacia el Este siguiendo manadas de animales silvestres. Los restos arqueológicos permiten hipotetizar la concepción y vínculo que estos pueblos tenían acerca de la Naturaleza y el Cosmos en su cotidianeidad.

²⁹ Para mayores antecedentes, revisar el libro “Amor y Juego: Fundamentos Olvidados de lo Humano”, Maturana, H. & Verden-Zoller, G, Ediciones Noreste, Santiago, Chile.

También las sucesivas y agresivas conquistas al continente americano, asiático y africano por parte de tropas provenientes del “nuevo mundo”³⁰.

La emoción básica que sustenta esta acción, es la dominación de los otros por medio de la apropiación de la verdad y la justificación racional de dicho control. No importa lo que el otro piensa, con certeza inflexible se le juzga, demostrándole que está equivocado (Laing, R. 1968). Nacen de este modo nuevos bordes operacionales, con consecuencias inmediatas en el comportamiento humano. Conductas de exclusión, la enemistad y la guerra se validan en la convivencia, pues se tiene la convicción de que hay cosas que defender y cosas que arrebatarse al otro. Los miembros de la cultura patriarcal, es decir aquellos seres humanos que participan de esas redes de conversaciones, viven en la desconfianza y buscan certidumbre en el control del mundo natural, de los semejantes y hasta de ellos mismos. Al mismo tiempo, no aceptan los desacuerdos como situaciones legítimas que constituyen un punto de partida para una acción concertada frente a un propósito común (Maturana, H. & Nisis, S., 1997).

Se justifica la presencia de jerarquías, la cual exige obediencia, exige un ser particular al otro. La cultura patriarcal valora la autoridad, alguien superior y otro inferior, en un juego instaurado de poder y debilidad (Laing, R., 1968). De este modo, todas las relaciones entre seres humanos que ocurren dentro de esta red particular de conversaciones se encuentran definidas en esos términos³¹. “Al ocurrir el proceso de negación-represión-proyección, el hombre corta su relación con el entorno, entendiéndolo como algo distinto a él. Así, lo que lo rodea es potencialmente amenazante que urge controlarse” (Wilber, K. 1978, pág. 206). La cultura patriarcal al parecer no tolera la incertidumbre, la siempre

³⁰ Pueblos patriarcales que arribaron a dichos continentes invadiendo y fundando colonias. Se trató fundamentalmente de monarquías europeas, las cuales no respetaron las costumbres y la idiosincrasia de los habitantes del lugar conquistado. Sus intereses eran, en lo medular, apropiarse de la riqueza existente, imponer sus creencias religiosas y expandir sus dominios territoriales.

³¹ El doctor Maturana enfatiza en el hecho que al participar de la cultura patriarcal “vivimos como si todos nuestros actos requiriesen del uso de la fuerza, o como si cada ocasión fuese un desafío”. De este modo, el hombre se enajena de la Naturaleza, de su cuerpo y de los otros, percibiéndolos como separados de él, como objetos que es menester controlar por la fuerza, por temor a su libertad de movimiento y autonomía.

virgen autonomía de la naturaleza salvaje, tratando de imponer sus términos por todos los medios posibles, con el fin de controlarla a su arbitrio.

Por su parte, la cultura matrística puede ser definida como una “situación cultural en la que el ser humano tiene una presencia mística que implica la coherencia sistémica acogedora, fuera de lo autoritario y jerárquico” (Maturana, H. & Verden-Zoller, G., 1995, pág.22). Los individuos que experimentan este estilo de vida valoran la participación, la colaboración, la ayuda y el respeto mutuo y la generación de acuerdos sin desconocer las diferencias. Los hallazgos arqueológicos antes mencionados indican que pueblos matrísticos europeos no fortificaban sus poblados ni había diferencias entre las tumbas entre hombres y mujeres. Tampoco entre las tumbas de hombres ni entre las de mujeres. Este hecho permite hipotetizar que ningún ser humano era superior a otro, a pesar de sus diferencias, nadie era excluido del bienestar que surgía de la armonía del mundo natural. El convivir social se fundamenta en el autorrespeto y respeto por el otro.

Aun cuando no podemos desconocer que en oportunidades miembros de la red de conversaciones matriarcal experimentaban dolor, enojo y agresión, estos aspectos no definían su estilo de vida. La convivencia, muy por el contrario, se da en un espacio relacional que hace posible la co-inspiración, la preocupación por el otro y la inclusión. No requerían de armas, sólo contaban con instrumentos de caza. Cada casa tenía un pequeño altar, y también había un altar común, en donde se encontraron figurillas femeninas, que seguramente evocaban el orden natural cíclico de muerte y nacimiento permanente de todas las cosas. El culto a diosas femeninas seguramente se constituía en un recordatorio de la Madre que nutre, protege y sustenta.

Los adultos patriarcales ciertamente interpretan esta dinámica como un paraíso, como un mundo irreal basado en la confianza, en el tiempo infinito y despreocupación (Maturana, H. & Verden-Zoller, G. 1997). Este puede ser un punto de vista que permite explicar la crisis adolescente en nuestra sociedad actual. El niño que vive en la estética de la coexistencia armónica basada en la cooperación, es impulsado a participar de un mundo que está en el continuo esfuerzo por la apropiación y el control, luchando siempre contra

nuevos enemigos³². “El joven es empujado a vivir en un mundo competitivo, basado en la desconfianza, lo que importa ya no es el jugar, sino el aparentar” (Comunicación personal, S. Ramírez, 2010). Este cambio tan radical no era experimentado por los niños matriarcales. Ellos asumen tareas propias de los adultos, pero continúan sumergidos en el mismo empujón de colaboración, aceptación y respeto mutuo.

En este sentido, si retomamos los conceptos revisados desde la Biología del Conocer, podemos aseverar que el ser humano, estructuralmente, está preparado para participar de ambas redes de conversaciones. Por lo tanto, este hecho tiene implicancias directas en la crianza y en el ámbito de la educación de nuestros niños. En palabras de Maturana: “Si queremos preparar a nuestros hijos para el futuro, haciendo de nuestro presente su futuro, los negamos y enajenamos en algo que no les pertenece, obligándolos a buscar su identidad fuera de ellos. En cambio, si no propiciamos su enajenación, crecerán en el respeto por sí mismo y por el otro, capaces de aprender cualquier quehacer, porque su identidad no está en el quehacer sino en su ser humano” (Maturana, H. & Nisis, S., 1995, pág.14). La formación humana, desde este punto de vista, debería orientarse a permitir que estos niños y niñas crezcan íntegros, autónomos, responsables de su vida y de lo que hacen, pues lo hacen desde sí³³.

Así como es posible esbozar algunas influencias de estas ideas en el ámbito de la educación, también las podemos encontrar en el desarrollo de las Ciencias Sociales. Sobre todo a la hora de intentar abordar la problemática de esta Tesis, como es el trabajo en equipo y el autocuidado de éstos. Las culturas descritas permiten reflexionar en torno a las emociones que están presentes en nuestras relaciones cotidianas, y abren la pregunta de si queremos o no las consecuencias de interpretar el mundo bajo el lente de tal o cual

³² El cambio emocional experimentado resulta evidente. Cabe destacar, eso sí, que el modo de vida basado en la cooperación, respeto y entendimiento queda sólo oculto tras el paso a la vida centrada en la apropiación y lucha. El continuo juego de autoridad y subordinación no permite la emergencia de valores matrísticos, pero se encuentran en el espectro de posibilidades, pues ya se vivió desde allí.

³³ El Dr. Maturana complementa diciendo que “pensamos que la tarea de la educación es formar seres humanos para el presente, para cualquier presente, seres en los que cualquier otro ser humano pueda confiar y respetar, seres capaces de pensarlo todo y hacer lo que se requiera como un acto responsable desde su conciencia social”

emoción, preguntándonos cuál es la clase de mundo que surge con nuestro vivir. ¿Cómo abrir un espacio para la ocurrencia del cambio?, considerando que existe clausura operacional y determinismo estructural. Este hecho lleva necesariamente a concluir lo imposible de instruir a otro, transmitir información. Por ello, en los equipos de trabajo psicosociales, cabe la inquietud respecto a la postura a adoptar en una relación de ayuda. A continuación, lo narrativo, la cual se encuentra en sintonía con los niveles epistemológicos y teóricos desarrollados anteriormente y ofrece conceptos útiles para el abordaje del fenómeno del encuentro terapéutico.

Nivel intermedio

1. Modelo Centrado en Narrativas

Habiendo traído a la mano elementos provenientes de corrientes posmodernas, además de acercar algunas teorías del lenguaje, del conocer y del amor, se desarrollarán ahora en este nivel conceptual ideas vinculadas con el quehacer clínico propiamente tal. Esto debido a que los equipos psicosociales se encuentran inmersos en una relación de ayuda, implicados terapéuticamente, sosteniendo en forma permanente reuniones de caso, acordando líneas de acción y en constante interacción con los usuarios. Los modelos donde ocurre un énfasis en las narrativas de las personas guardan coherencia con los marcos presentados y al mismo tiempo ofrecen una mirada práctica orientada hacia el quehacer terapéutico propiamente tal.

El hecho de quitar el acento en lo observado y poner el foco en el sistema observante y en su proceso de mediación de la realidad, es un elemento presente en varias de las aproximaciones que trabajan con narrativas como elemento central (White, 1995, White y Eptson 1997, Payne 2002). No hay verdades de valor absoluto por lo que todos los puntos de vista son igualmente válidos. El rechazo a las metanarraciones reivindican la particularidad por sobre la generalidad. Recordemos que la lógica lineal “intenta trascender lo particular, buscando niveles de abstracción cada vez más altos, rechazando todo aquello

en lo que intervengan los sentimientos y las explicaciones particulares” (Zlachevsky, A.M., 2003, pág 50). Pero las narrativas recuperan y aprecian el relato único y privado de cada persona, siendo posible de esta forma acceder a los significados que ésta le atribuye a su experiencia. Pues justamente en estas historias y sus significados es que un otro puede advertir los discursos dominantes que mantiene una persona. La labor terapéutica se concentra en “hacer posible un espacio donde emerjan discursos alternativos, mas amplios y que en definitiva liberen al consultante de una historia personal que lo mantenía constreñido³⁴ (White, M., 1995, pág.89). Los relatos no tienen, como el pensamiento paradigmático, el requisito de verificabilidad (Bruner, J., 1998).

Adquiere relevancia la dignidad y subjetividad de lo local. El terapeuta se hace sensible a las narraciones que escucha, pues los individuos y los sistemas sociales son vistos por la aproximación y análisis narrativo como realidades de significado, sujetos generativos en los cuales los estados de desequilibrio son útiles y normales. En el encuentro terapéutico se producirá una mutua construcción de lo real. De tal modo, el terapeuta deja de ser objetivo y separado del cliente, sino que es co-responsable de lo que suceda en el intercambio terapéutico. Se abocará a la tarea de la creación ilimitada de sentido, a la generación de múltiples y diferentes conversaciones. O dicho en otras palabras, “el relato del paciente se integra a mi mundo y yo me integro al de él y vamos, en conjunto, creando nuevas redes de significado con la magia del lenguaje y de la conversación” (Lévinas, E. en Zlachevsky, A.M. 1996). Es posible señalar la coherencia con la actitud posmoderna, descentrada por naturaleza, inquieta, curiosa, abierta a nuevas distinciones y posibilidades.

De este modo el terapeuta abandona la ilusión de control en el transcurso del proceso terapéutico y de los eventuales cambios que allí se puedan producir. Participa desde una posición de no saber (Anderson T., 1996). En el enfrentamiento global a un fenómeno debiera ser activo y curioso, con una actitud receptiva y tolerante en la interacción. El terapeuta se une al cliente en una mutua exploración de la comprensión y de la experiencia de este último. El método deconstructivo será un eje de trabajo permanente.

³⁴ Entrevista concedida en el Dulwich Center a Christopher McLean en el año 1994, a propósito del tema “Nombrar el abuso y liberarse de sus efectos”, se publica en el libro “Reescribir la vida”, detalles en bibliografía de referencia.

“La deconstrucción tiene que ver con procedimientos que subvierten realidades y prácticas que se dan por descontadas, esas llamadas “verdades” divorciadas de las condiciones y del contexto de su producción” (White, 1989 pág. 29). El encuentro entre dos personas con igual dignidad permite la posibilidad de explorar en conjunto nuevos significados y explicaciones.

Al constituirse la interacción terapéutica como un fenómeno recíproco, las vidas de todos los participantes están susceptibles de transformarse. Las conversaciones que en el espacio terapéutico ocurran tendrán efectos reales en cada actor. “Vivimos a través de relatos que tenemos sobre nuestra vida. Atenderemos a los efectos reales de esas historias que constituyen las vidas de esas personas” (White, M, 1989, pág. 60). Los relatos proporcionan un marco de referencia que nos hace posible interpretar nuestras experiencias.

A través de conversaciones que generen novedad, será posible ampliar los relatos que una persona tiene de si misma. A sus narraciones favoritas podrán agregarse todas aquellas historias antes eclipsadas por relatos dominantes y totalizadores. Los nuevos relatos ciertamente añadirán recursos, creencias, haciendo posible la ampliación de una identidad antes constreñida en la prisión de una visión estática de uno mismo. La emergencia de lo *no dicho* (Anderson, H & Goolishian, H., 1999) trae a la mano más de una alternativa, aportando flexibilidad y aires frescos de la novedad y apertura. Además, en relación a los problemas que traen a una persona a terapia, estas conversaciones “serán de gran ayuda para facilitar a quien consulta desentramarse del dolor que lo tiene acongojado” (Zlachevsky, A.M., 2005, pág.5), “pues las personas tienden a enjaularse en historias deterministas que los llevan hasta los expertos para ser ayudados a liberarse” (Boscolo, L. & Bertrando, P. 2005, pág. 10). Así, terapeuta y cliente van en conjunto trabajando con un relato que se va re-escribiendo permanentemente.

2. La actitud Posmoderna

La certeza, objetividad y neutralidad que debía demostrar el científico al dar cuenta de un hecho durante los pasados siglos, como se ha planteado a lo largo de este marco de referencia es cuestionada por el pensamiento posmoderno. El profesional de las Ciencias Sociales no está ajeno a este principio y desde ahí pueden entenderse todos aquellos modelos, aproximaciones terapéuticas y metodologías de investigación que surgieron bajo esta lógica.

Teorías y modelos emergidos bajo la mirada positivista, lineal, entendían al observador como un espejo que reflejaba fielmente y ojalá con la menor tergiversación una realidad independiente de él. Por ello, debía mantenerse distante, con la finalidad de no interferir en lo que estaba mirando. La actitud posmoderna viene a cuestionar esta posición privilegiada que ocupa el profesional de las Ciencias Sociales. Asume que participa en todo momento de la construcción del mundo que lo rodea, interpretándolo bajo sus propios prejuicios, valores, emociones y expectativas. Se hace responsable de este hecho, “comprometiéndose con la responsabilidad de su accionar, reflexionando constantemente respecto de sus prácticas y las realidades que inaugura” (SENAME, 2008³⁵) Comprende además que sus descripciones y explicaciones no sólo dependen de factores personales, sino que éstos forman parte de un todo complejo, abarcador, multidimensional.

De esta forma, considera la mayor cantidad de elementos dados en un contexto en que determinado fenómeno ocurre, las distintas voces que emergen al dar cuenta de éste, integrando todos los cruces posibles de datos que se convierten en información válida, relevante y disponible. Su historia vital, sus hipótesis, los relatos, los significados, las explicaciones y los discursos alternativos emergentes forman parte del mismo momento terapéutico. La atención a todos los elementos enriquece enormemente los encuentros y explora nuevos límites.

Esto tiene consecuencia en la construcción de conocimiento, pues el que se halla inmerso en la mirada posmoderna asume que “todo saber es provisorio en la medida que

³⁵ Reflexiones publicadas en “Manual para las Intervenciones de los Programas de Protección Especializados del Departamento de Protección de Derechos”, Deprode SENAME, Noviembre 2008.

todo saber se haya sujeto a la complejidad de un entramado histórico, social y temporal, superando la correlación lineal causal de una estructura y un comportamiento asociado” (SENAME, 2008). Se estará frente a infinitas relaciones y posibilidades de las cuales se pueda dar cuenta. Y ese será el interés de ahora en adelante, ya no la búsqueda de una verdad estática y totalizadora.

Para este efecto, “se requiere antes que nada la capacidad de adoptar una posición que permite escuchar a los clientes” (Boscolo, L. & Bertrando, P, 2005, pág 16), una actitud curiosa (Cechin, G. 1987) y advertir concientemente las aristas de la relación de poder/jerarquía que pudiera producirse en sesión debido al rol de experto dado por la sociedad al terapeuta. Cabe destacar que el concepto de curiosidad, acuñado por el italiano Gianfranco Cechin se basa en la premisa que los sistemas son autoorganizados, por lo que la posición que para Cechin tiene sentido es el mostrarse curioso al respecto, lo que significa interferir en la realidad. “Da curiosidad cómo funciona la gente, no buscar qué está bien y qué está mal, sino ver cómo es”³⁶ (Cechin, G, 1996, pág.3). Ya que la información no se transmite (Maturana, 1981,1987), la instructividad no es posible y transformar a alguien tampoco, la actitud posmoderna sugiere estar concientes, observar y ser curiosos en el actuar.

Así, la relación vertical es abandonada, produciéndose un auténtico encuentro entre dos o más personas, todas con igual dignidad, en un espacio donde se mantendrán conversaciones en torno, las más de las veces, a un problema psicológico. Y la noción de neutralidad también, pues el terapeuta ya no es un ser pasivo que busca encontrar la verdad en el mundo “objetivo” que tiene al frente, intentando vanamente mantenerse lo más separado posible de la persona con la que está trabajando. En el encuentro de sistemas nerviosos cerrados, autoreferentes y autoorganizados (Maturana ,H. & Varela, F., 1981), los participantes irían co-construyendo redes de significado compartidas, en un devenir sin un destino prefijado. Queda eliminada la noción de instructividad, de enseñar algo. En la

³⁶ Gianfranco Cechin ejerció como psicoterapeuta y fue co-fundador de la Escuela de Milán. Concedió esta entrevista denominada “Los prejuicios sistémicos”. Se puede revisar el texto completo en revista “Perspectivas Sistémicas” N°43, Sept/Oct 1996 o en artículos *on line* en www.redsistemica.com.ar/cechin.htm. La entrevista del fallecido terapeuta se llevó a cabo durante las conferencias de Terapia Breve realizadas en Sao Paulo, Brasil en el año 1996.

práctica puede observarse el hecho que “el cliente podrá escoger, entre muchas narraciones ofrecidas por el terapeuta, aquella que efectivamente pueda servirle más, dejando de lado el resto” (Boscolo, L. & Bertrando, P. 2005, pág. 39).

Este modo particular de entender el proceso de conocer probablemente es consecuencia de un profundo desencantamiento y escepticismo respecto de los discursos dominantes (Lyotard, F. 1979), abriéndose una senda amplia que nunca terminará de ser explorada. El profesional de las Ciencias Sociales experimentará una creciente curiosidad, dejando atrás una mirada que juzga y cierra posibilidades. El paradigma positivista es abandonado, para dar paso a una mirada global, integradora, abierta y desprejuiciada. Se produce un cambio de foco como interventores al punto que “mientras más asimile el terapeuta la epistemología sistémica, más se interesará en procesos de feedback e información y menos tenderá a hacer juicios morales de cualquier tipo” (Palazzoli, Cechin, Boscolo, Prata, 1980, pág. 4). La mirada abierta y desprejuiciada acepta el principio de la incertidumbre, colocando la curiosidad por sobre la experticia. Cabe destacar que este hecho tiene profundas consecuencias en la práctica clínica, puesto que redefine la relación asimétrica de los saberes entre terapeuta y cliente. Este último es reconocido como el experto en su vida (White, M., 1999), mientras que el segundo en la realidad entre paréntesis (Zlachevsky, A.M., 2005) y en conducir la sesión.

Por lo tanto a la luz de la posmodernidad, al plantearse en una relación de ayuda los roles son reformulados. Al tener todos los participantes igual dignidad y experticia, se produce una búsqueda conjunta de significados. El terapeuta no “domina” al cliente con su conocimiento psicológico, sino que lo pone en juego en beneficio del desarrollo de la conversación. Es más, “la posición de ignorancia implica una actitud general, una postura en la que las acciones del terapeuta comunican una abundante y genuina curiosidad” (Anderson H. & Goolishian, H. 1999, p.11). Esta curiosidad será un motor importante para abrir un espacio conversacional donde emerjan nuevas narraciones, nuevos significados, entendimientos y conexiones. Se inaugura un espacio que favorece la emergencia de lo que no ha sido dicho. La relación de ayuda es en extremo reflexiva y crítica de sí misma.

Hablando en términos éticos, el interventor se hace responsable del discurso que genera y del cual es parte.

“Desde esta perspectiva, cliente y terapeuta influyen mutuamente en el significado del otro, y el significado se convierte en un subproducto de la cooperación” (Anderson y Goolishian, 1999, pág.8). Se construye una relación dialógica³⁷. La renuncia se basa en imponer una visión predeterminada. Cliente y terapeuta se irán dando cuenta de distintos matices en la medida que la conversación sea colaborativa y se haga lugar para la manifestación de lo que hasta el minuto no había sido expresado. El mundo irá surgiendo con su vivir (Maturana, H. 1991, 1993, 1995) en una relación única, donde el otro aparece como legítimo otro en convivencia con uno.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

³⁷ La organización social es definida como tal en el “diálogo cambiante”. Los autores plantean que este acercamiento es similar a lo que plantean Maturana y Varela, quienes sostienen que no hay intercambio de información en la comunicación; por el contrario, los hombres hablan y escuchan de acuerdo a su estructura y no de acuerdo a la organización social en donde están embebidos. Los sistemas sociales son vistos como producto de realidades socialmente comunicadas, constantemente en cambio, basadas en la incertidumbre del continuo diálogo que trata de alcanzar un acuerdo.

Objetivo General:

Identificar los principales elementos que debiera incluir un programa de intervención para abordar las prácticas de autocuidado de equipos psicosociales desde una epistemología de Segundo Orden.

Objetivos Específicos

1. Indagar respecto de las consecuencias en el cuidado y autocuidado de estos equipos, al centrar su convivencia en aquello que puede entenderse como un empujón patriarcal o matrístico.
2. Examinar de qué manera afectaría posicionarse desde un rol de experto, que se basa en el hacerse cargo del cambio del otro, en las dinámicas que se dan al interior de los equipos psicosociales, tanto en la atención como en la convivencia.
3. Relevar el discurso local de los mismos equipos relacionándolo con un marco de referencia de segundo orden para reflexionar en torno a factores que favorecen o evitan el desgaste de los equipos psicosociales.

V. PREGUNTA E HIPOTESIS DE TRABAJO

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los elementos centrales de un programa de intervención que se fundamente en los principios de una Cibernética de Segundo Orden y que se oriente hacia el cuidado de equipos psicosociales?

Hipótesis 1

Las relaciones humanas en la cultura patriarcal se basan en un empujón que no favorece el cuidado de los equipos en tanto disminuye la capacidad de escucha y reflexión. Este hecho afecta en el trabajo interdisciplinario, obstaculizando la capacidad de hacer y crear.

Hipótesis 2

Las intervenciones clínicas que se implementan actualmente se basan en hacerse cargo del cambio del otro. Este rol de experto aumenta la frustración del equipo frente a interrupciones o abandono, disminuyendo la habilidad de escuchar y co-construir procesos terapéuticos, además de desgastar al equipo.

VI. METODOLOGIA

A. Enfoque Metodológico

La presente investigación plantea una postura cualitativa, entendida como un proceso de producción de conocimiento y no definida por el uso exclusivo de métodos cualitativos (González, 2000). De esta forma pueden resultar compatibles métodos cuantitativos y cualitativos, ya que lo importante es el proceso de construcción y la investigación no se constituye un fin en si misma. “De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante” (Martínez, M. 2006, pág. 128).

“La producción de conocimiento tiene una naturaleza constructivo-interpretativa, que se legitima como actividad productiva y teórica, representando un proceso en permanente desarrollo, donde todo resultado parcial es un momento de construcción” (González, 1997, pág. 95). Los datos recogidos durante el proceso serán un indicador más que se integrarán al flujo constructivo realizado por el investigador. Como se podrá apreciar en las discusiones y reflexiones, se buscará la interacción entre las propuestas planteadas desde la revisión teórica y el análisis de contenido de los elementos emergentes obtenidos en los sucesivos contactos con la muestra seleccionada.

La presente investigación utiliza el análisis de contenido interpretativo que propone González (2000) desde una mirada epistemológica constructivista dialéctica. Según el autor la epistemología constructivista plantea la reinscripción del sujeto en el proceso de producción de conocimiento, el que se comprende como proceso de construcción. Así entonces el conocimiento se construye y no se devela al investigador por alguna acción metodológica (González, 2000). La producción de conocimiento dará cuenta de una realidad siempre en movimiento y no estática ni objetiva, independiente del que mira. Este hecho, como puede apreciarse sintoniza con una epistemología Cibernética de Segundo Orden.

Desde una perspectiva constructivista dialéctica, “en el proceso de construcción de la realidad, el observador, lo observado y la sociedad son elementos que se relacionan entre sí en forma totalizadora, interactiva y cambiante dentro de una cultura, a través de un lenguaje conceptualizador que permite observaciones (compartidas), enmarcadas en dicho

proceso de construcción” (Calventus, J., 1996, pág. 30). El análisis de contenido constituye una forma de interpretar aspectos del texto posibles de ser codificados en términos del análisis, lo que impide la utilización de elementos singulares, implícitos e indirectos, los cuales sólo pueden ser definidos como momentos de la construcción teórica.

La detección de estos aspectos nunca aparecería como momento universal y objetivo del texto, pues el significado de aquellos elementos no está en el texto de forma independiente sino que tiene que ser construido por el investigador (González, 2000). De este modo podrá darse el interjuego entre el proceso hipotético del investigador y la producción de indicadores durante el proceso de investigación.

B. Participantes.

Se trabajó a través de la realización de tres sesiones de *focus group*, con una pauta semi estructurada, además de la aplicación de una entrevista pauteada a un profesional experto, lo cual proporcionó, en total, 4 instancias para la producción y correspondiente construcción de datos. Ambos equipos psicosociales seleccionados se desempeñan en el sistema público nacional, uno de ellos bajo el alero de SENAME, mientras que el otro de CONACE. En tanto que el tercer grupo estuvo compuesto por directores trabajan en los mismos organismos estatales, dirigiendo equipos que orientan su labor tanto en el área de protección de derechos como en el área infracción de ley y abuso de sustancias. La incorporación de un grupo focal constituido por Directores se realizó debido a las variables que pueden atender debido al rol que desempeñan, que pueden ser distintas al resto del equipo. Se procuró seleccionar a la muestra considerando el tiempo de constitución de los equipos, no siendo menor a un año, pensando que este lapso permite una convivencia suficiente y experiencia en la atención, evaluando sus efectos.

Previo a la aplicación de la entrevista semi-estructurada (revisar ANEXOS) se destinaron 30 minutos aproximadamente para compartir con los integrantes de los equipos (5 en cada uno) en torno a los objetivos de la investigación y sus hipótesis. Para este efecto,

se hizo necesario explicitar elementos vinculados con el marco de referencia, sobre todo lo que tenía que ver con la conceptualización de la cultura matrística y patriarcal presentada por Humberto Maturana. Este encuadre inicial con el profesional experto fue más breve, puesto que conocía estos postulados.

Tras los tres *focus group* realizados, aun cuando siempre emergían nuevas distinciones y opiniones, se estimó que existía la suficiente producción de datos para continuar con las siguientes etapas metodológicas. Al considerar que la muestra se encontraba saturada, se procedió a cerrar la ronda de entrevistas con el profesional experto.

En síntesis, los participantes fueron:

- 2 Equipos psicosociales que se desempeñen en el sistema público.
 - Profesionales o técnicos que fueran miembros de un equipo
 - Que estén constituidos como equipo hace más de un año.

- Un grupo focal con 4 Directores de equipos psicosociales del sistema público.
 - De ambos géneros.
 - Que coordinen un programa hace un año.

- Un experto en materia de trabajo en equipo y en la Teoría Biológica del Conocer y del Amor

C. Técnicas de recolección de información

1. Realización de *tres grupos* focales.

- a. Aplicación de entrevista semi-estructurada a cuatro directores de proyecto en forma grupal.
- b. Un grupo focal con cada equipo por separado (dos en total).

La aplicación de las entrevistas semi-estructuradas hizo posible generar la existencia de un contexto de interacción más directo, personalizado, y espontáneo, que entregó al investigador la posibilidad de clarificación y seguimiento de preguntas y respuestas, constituyéndose así en una técnica flexible, al generar enfoques e hipótesis que complementaron los intereses de la investigación y la demanda de los entrevistados (Guerrero, 2001).

El investigador asumió la organización y mantención de la conversación durante los tres *focus group* realizados.

La entrevista semi-estructurada generó un diálogo coloquial entre el entrevistador y la muestra seleccionada. “El contexto verbal permite motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y colaboración, prevenir una falsificación, reducir los formalismos y estimular su memoria” (Martínez, M., 2006, pág.139).

La recolección de opiniones, alcances y comentarios durante los sucesivos encuentros con los dos equipos y el grupo de directores permitió obtener datos que a su vez hicieron posible categorizarlos, interpretarlos y reflexionar en torno a ellos.

2. *Entrevista a experto*

Se entrevistó a un experto en materia de equipos humanos que pudiese aportar a la conversación en torno al cuidado y autocuidado de ello, comentando al mismo tiempo la postura teórica sobre la cual se enmarcó la investigación.

La posibilidad de sumar a esta ronda de estas entrevistas a un profesional experto se consideró como un elemento que complementa las posibles miradas presentes. A lo largo de una entrevista pauteada, entregó aportes e ideas novedosas, que en definitiva también se consideraron en la producción de datos. Elementos emergidos durante la entrevista enriquecieron la discusión que giró en torno al operar de equipos que asumen un rol de actores sociales en una relación de ayuda.

D. Procedimiento de Análisis de la información

El análisis de contenido interpretativo estuvo “orientado a la producción de indicadores sobre el material analizado que trasciendan la codificación y lo conviertan en un proceso constructivo-interpretativo. Esta forma de análisis de contenido es abierta, procesual y constructiva y no pretende reducir el contenido a categorías concretas restrictivas” (González, 2000, pág. 96). Los elementos emergentes, las temáticas centrales y el flujo de conceptos revisados tanto en la implementación de los talleres como en las entrevistas posteriores se constituyeron en insumos que se integraron con los planteamientos teóricos, dando la posibilidad de continuar con la producción de conocimiento.

La interacción y correspondiente triangulación entre los presupuestos teóricos y el diálogo establecido entre el investigador y las entrevistas, permitirán continuar con la identificación de elementos que debiera incluir un programa que se oriente al cuidado de equipos. Buscando que éste sea pertinente y útil para que éstos reflexionen y de esta forma construyan en conjunto modalidades de trabajo que le resulten beneficiosos para ellos.

Los elementos comunes encontrados a lo largo de la entrevista con el experto, las entrevistas semi-estructuradas y el grupo focal se entrelazarán con el fundamento

epistemológico explicitado en el marco teórico. Para lograr tal efecto, se realizaron lecturas individuales de las transcripciones a cada una de las actividades mencionadas, lo cual permitió el avance en el proceso de interpretación de la información. De esta forma fue posible categorizar, es decir “clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática” (Martínez, M. 2006, pág.141).

Basándose en el trabajo de Joan Calventus³⁸ (2000), en la presente investigación los pasos a seguir en el análisis de los contenidos fueron los siguientes:

1. *Formalización*: Se realizaron comentarios al texto de cada entrevista transcrita. Todas las entrevistas fueron grabadas en sistema digital y posteriormente transcritas (ver ANEXOS). Se destacaron citas y se vislumbraron temas que emergieron durante ellas. En un principio se esbozaron más de 10 tópicos, procediendo a continuación a seleccionar los que en definitiva se consideraron para la descripción e interpretación.
2. *Selección de los tópicos*: A partir de la formalización de los datos, los objetivos de la investigación y el enfoque teórico, se construyeron categorías para el análisis. Las categorías se construyeron por recurrencia. Esta etapa de la investigación dejó datos susceptibles de ser analizados y finalizó “cuando se recogieron y describieron un buen conjunto de material protocolar (primario) en entrevistas, grabaciones y anotaciones” (Martínez, M. 2006, pág. 140) De esta manera se estuvo en condiciones para iniciar su categorización e interpretación en la relación hermenéutica entre el investigador, el texto y la teoría. Cabe destacar que los tópicos seleccionados se encontraban ligados también a las hipótesis que estaban a la base de la pregunta de investigación: el empuje básico de la convivencia y la posición de experto en una relación de ayuda.

³⁸ Psicólogo de la Universidad de Barcelona, Magíster en sociología en la Pontificia Universidad católica. Su aporte en metodologías cualitativas es relevante. Para más antecedentes de los pasos a seguir mencionados es posible encontrarlos en “Acerca de la relación entre el fundamento epistemológico y el enfoque metodológico en la investigación social: la controversia cualitativo v/s cuantitativo, en revista de ciencias sociales N°1, Universidad José Santos Ossa, Antofagasta, Chile.

3. Se interpretaron los registros a la luz de los referentes teóricos y a partir de la información obtenida. El interjuego entre las hipótesis del investigador y el material disponible en las etapas anteriormente mencionadas hizo posible avanzar en la construcción de conocimiento. De este modo, el autocuidado de equipos pudo ser mirado con distintos prismas, siempre teniendo presente la pregunta de investigación.
4. Explicitación del diálogo entre las categorías y construcción de una síntesis integrativa de dicha relación. Redefinir y afinar las categorías generales seleccionadas. De los 11 tópicos configurados inicialmente, quedan los 7 que se presentan en esta investigación, considerándose centrales para tener en cuenta a la hora de diseñar e implementar un programa de autocuidado orientado a equipos psicosociales.
5. Elaborar una descripción analítica ordenada según las categorías, procesos o relaciones establecidas. La emergencia de relaciones diversas posibilitaron la construcción de las reflexiones finales. El ejercicio hermenéutico realizado deja material abierto y susceptible de ser utilizado por cualquier persona que quisiera llevar a la práctica el autocuidado de equipos.

VII. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

1. Descripción de los datos

A continuación se presenta la producción de datos construidos a lo largo de los tres *focus group* realizados, lo que configura un texto descriptivo que servirá más tarde como uno de los ejes de la interpretación. Como se dijo anteriormente dicha selección se levanta en base a recurrencia y pertinencia, organizándose en base a 7 tópicos que, a criterio del investigador, se relacionan directamente con el tema central de este estudio. Dichas categorías se clarificaron en la medida que la investigación estaba siendo construida. Los criterios se fundamentaron básicamente en los contenidos revisados en la bibliografía, complementado por ideas que emergieron durante la interacción con el profesional experto y la propia experiencia que el investigador tiene como director de un programa de tratamiento de abuso de sustancias. Tras la realización del primer *focus group*, se seleccionaron los tópicos definitivos, considerándose abarcativos, representativos y útiles para la generación de discusión.

A. Las relaciones humanas en nuestra sociedad actual

Dentro de la información que entregan los miembros de los equipos en la conversación grupal, éstos reconocen algunos rasgos distintivos de la cultura patriarcal en la sociedad actual, en la manera en que ocurre las relaciones cotidianas, no necesariamente al interior de un equipo de trabajo en particular, sino que haciendo una reflexión amplia, a nivel macro y nacional, sobretudo en contextos urbanos de las grandes ciudades.

“...lo mas claro hoy en día es el tema de la competencia en todos los ámbitos...” (E3, p.2)

“Existe una pérdida de respeto en las relaciones entre las personas....hay poco cuidado por el otro” (E1, p.1)

“No es una competencia sana....siempre querer ser más que el otro, sin importar el costo....sin importar a quien tengas que pasar a llevar...es como que si el fin justificara cualquier medio” (E2, p.3)

Esta competitividad, a la cual aluden los entrevistados, en todos los ámbitos encuentra una explicación en los equipos que guarda relación con el modelo económico bajo el cual

se rigen la mayoría de las lógicas de consumo de masas, dicho por ellos, lógicas imperantes por lo demás en la gran mayoría del mundo occidental.

“Estamos gobernados por aspectos macroeconómicos que se vinculan a la lógica “el tiempo es oro”. Todo apunta al énfasis en la productividad de la sociedad actual, industrializándolo todo y dejando atrás nuestra humanidad” (E1, p.1)

“Chile es tremendamente patriarcal pues favorece el individualismo a través del modelo neoliberal, el cual es demasiado competitivo. Debes velar por ti, no te importa el vecino” (E1, p.2)

Siempre en relación a la premisa de que existiría alta competitividad entre las personas, lo que generaría individualismo, promueve conductas hacia los otros que los miembros de los equipos describen como conductas carentes de preocupación y sin despertar un ánimo de colaboración. Incluso llegando a demostrar conductas hostiles hacia aquellos que tienen la posibilidad de mejorar sus condiciones de vida.

“Somos los reyes del *chaqueteo*, si miras que a tu compañero o a tu amigo le está yendo bien, se le tira constantemente *pa'bajo*. Yo creo que eso es reflejo de una cultura competitiva *en mala*” (E2, p.2)

“importa tu propio bien, no el bien de los demás....de la comunidad. Una sensación de que a ti y a tu familia no le pase nada, pero los demás no interesan, te da lo mismo” (E2, p.2)

Los equipos manifiestan estar luchando constantemente en contra de los otros, en un juego que pareciera basarse en tener más que los demás, en el sentido de poder mostrar cosas materiales que acredite el éxito. Se habla de consumismo, se habla del tema de las apariencias, todo aquello que guarda relación con mostrarse bien frente a los otros, aun cuando pudiera no ser así.

“vivimos para afuera, siempre mostrándoles a los otros que te va bien...y puede ser que dentro de tu casa la tengas vacía....que no tengas para comer” (E2,p2)

“se ve también en el consumismo...en la apariencia externa....de si tienes auto o no, qué ropa usas, celular, etc” (E3,p2)

Aun manteniendo esta mirada crítica de nuestra sociedad, también surgen otros comentarios y opiniones en los profesionales involucrados en el grupo que se entrevistó, que se orientan a rescatar tipos de comunidades que existieron o que aun se conservan, que

mantendrían relaciones basadas en valores que escapan a lo patriarcal y que defienden un concepto de lo comunitario, la colaboración. Dichas comunidades no estarían siendo hoy la forma dominante de relación, ni tampoco la más frecuente en las grandes ciudades. Se hace énfasis en que se tratan de comunidades herméticas, poco permeables a influencias externas; inclusive aquellos pueblos casi extintos que todavía conservan un modo de vivir que está arraigado en sus tradiciones ancestrales.

“Por contrapartida, en el Chile rural se dan otras relaciones entre las personas, estilo de participación comunitaria, apoyo, colaboración” (E1, p.3)

“Por la lejanía, estas comunidades que preservan un modo de vivir matrístico son poco permeables a lo urbano” (E1,p2)

“Algunos pueblos originarios conservan una convivencia en donde cada uno va poniendo lo mejor para el bienestar del grupo, y se consideran las propiedades como pertenecientes a todos” (E2,p2)

En un intento por imaginar si acaso es posible que algunos de estos valores que conservan comunidades matrísticas surjan en la sociedad actual, algunas opiniones afirman que bajo ciertas condiciones el fenómeno sería posible. De todos modos, el cambio debe nacer en lo micro y luego irse ampliando.

“...habría que favorecer un cambio cultural desde el lenguaje, primero que nada comenzar a hablar en positivo, una postura creativa, propositiva, con iniciativa” (E3.p3)

“Creo que el cambio debe darse en microcambios, desde tu núcleo, en la manera en que criamos a nuestros hijos, va en cómo llevas tu vida, tus relaciones cotidianas” (E2.p3)

“Hacer el cambio en tu entorno, pero considerando al sistema...utilizar al sistema. El cambio proviene desde adentro, si se puede llamar así, no desde la marginación” (E2.p4)

B. Percepción de las Instituciones que contratan a los trabajadores

En relación a las políticas de autocuidado que implementan las Instituciones que los contratan, los equipos ofrecen puntos de vista que dan cuenta de un ámbito poco elaborado. Todo indica que no perciben una preocupación genuina que se traduzca en estrategias y directrices concretas para prevenir el *burn-out*. De las entrevistas se subentiende que cada equipo levanta su propio acercamiento al fenómeno del autocuidado y que estaría fuertemente ligado con el director o coordinador del programa donde participan.

“Cada equipo *se las arregla* para cuidarse...sin mayor asesoría” (E3.p4)

“No existen políticas de autocuidado desde las Instituciones que sostienen estos proyectos, los equipos *se las arreglan*, supeditado al liderazgo del director de turno” (E1.p2)

“La política está orientada a la producción...y no contempla el ámbito emocional de las personas, nadie se preocupa de cómo estás tú” (E2.p5)

Junto con la falta de lineamientos claros, además se detectan lo que podría entenderse como inconsistencias entre el discurso oficial de las Instituciones que evalúan el trabajo y lo que es posible apreciar en lo cotidiano. Esto en el sentido de declarar abiertamente que el bienestar de las personas es clave para brindar un servicio de calidad, pero no facilitar las condiciones para que este bienestar ocurra.

“las Instituciones no dan luces a los equipos para que sean ellos los que levanten iniciativas pertinentes para su propio cuidado” (E3.p4)

“Existe ausencia de políticas claras orientadas a cuidar el capital humano” (E1.p2)

“se han ido cortando todos los espacios que son pensantes, donde se pueden crear ideas, donde los grupos se unen y generan iniciativas” (E2.p5)

Inclusive se señalan contradicciones en las mismas Instituciones que financian los programas, todas ellas representantes de entidades gubernamentales. Señalan la presencia de un discurso que habla de autocuidado, pero que al mismo tiempo carece de sustancia para abordarlo en el día a día.

“vemos un discurso esquizofrénico de las Instituciones Públicas. Ofrecen charlas de calidad de vida y no se preocupan por la calidad de vida de sus equipos” (E1.p2)

“Si tu le preguntas a CONACE que hacen en relación al tema de autocuidado, te das cuenta que no hacen nada. Es *puro* discurso”. (E3.p4)

“si te pones a pensar se han ido eliminando acciones de autocuidado, perdiendo los espacios, mas que mantenerlos o crear otros nuevos” (E2.p5)

Los equipos hacen distinciones entre el espacio de autocuidado de todos los días y las llamadas “jornadas de autocuidado”, como momentos acotados en el tiempo, siempre percibiendo que las Instituciones no entregan directrices que faciliten y orienten el desarrollo de éstas. De todos modos, se apunta al hecho de que en la actualidad se entiende

el autocuidado de equipos como jornadas formales, perdiendo de vista acciones cotidianas tendientes a brindar una atmósfera laboral que favorezca el bienestar del grupo que se encuentra comprometido en relaciones de ayuda. Emerge la necesidad de lograr un equilibrio entre jornadas estructuradas y prácticas que se puedan implementar en el día a día.

“Considerar tiempos de descanso dentro de la rutina diaria debiera ser una práctica transversal” (E1,p2)

“Yo partiría instaurando el autocuidado de manera transversal, que no se limite a un espacio formal necesariamente” (E3,p4)

“El autocuidado parte desde el saludo...hasta...tomarse un café...hasta reirse en un momento determinado” (E3,p4)

De esta manera, los equipos aluden a que el autocuidado tendría que ser una actividad transversal, pudiendo ser connotado como una condición esencial para un trabajo de calidad y no una simple regalía o premio como consecuencia a buenos resultados logrados.

“...es un requisito, no un premio el autocuidado” (E2,p6)

“Hasta ahora se entiende el autocuidado como regalías a la pega bien hecha, pero no como parte esencial del trabajo, inherente” (E1,p3)

Se destaca el hecho de que si se entiende el autocuidado como una necesidad y prioridad, debiese considerar ciertos elementos que favorecerían la salud mental de todos sus miembros, con consecuencias beneficiosas en el servicio ofrecido a los usuarios. Tienden a verlo como un espacio para el intercambio de opiniones y perspectivas, el aprendizaje y desarrollo colectivo del quehacer profesional.

“Es una práctica muy saludable incentivar el espacio para dar la opinión propia, y que ésta sea escuchada” (E3,p5)

“A mí se me ocurre promover la capacitación de la gente, desarrollarse profesionalmente y siempre estar en una disposición positiva hacia el aprendizaje” (E2,p6)

“Tener espacios para conversar acerca de lo que nos pasa” (E1,p3)

En relación a los espacios formales y estructurados ofrecen algunas ideas que podrían eventualmente enriquecer dichos espacios, los que en la actualidad se entienden como “días de autocuidado”. No se descarta que sea una Institución externa la que diseñe y dirija dichas jornadas, visto como una forma de contar con un observador que no está involucrado en la cotidianeidad y puede traer a la mano nuevas distinciones. Los equipos traen a la mano ideas que tienen un vínculo con el ámbito lúdico.

“Sería muy favorable que las instancias de autocuidado formales sean lúdicas” (E3,p5)

“El juego baja la desconfianza y aumenta el deseo de compartir con los otros” (E1, p4)

“Que guíe las jornadas alguien fuera de la Fundación, para que tenga distancia y no se preste para malos entendidos” (E1,p4)

Por su parte, en relación a acciones y principios que atraviesen la cotidianeidad, se presentan ideas orientadas a favorecer un clima de equipo propicio para el intercambio de ideas. Este hecho traería como consecuencia una auténtica interdisciplinariedad, por lo enriquecedor que resulta la integración de puntos de vista que se encontrarían disponibles. Mencionan el hecho de respetar el ritmo particular de cada miembro y el valor intrínseco que cada opinión tiene en el contexto grupal.

“...yo trato de promover la conversación y el intercambio de ideas, aceptando el no estar de acuerdo con el otro como posibilidad” (E3,p5)

“Las Instituciones debiesen nutrir a los miembros del equipo, sin apurarlos, de manera que a su tiempo entreguen sus frutos” (E2,p6)

“...descentralizar las decisiones, esto favorece que los equipos sean autónomos en materias que son relevantes para ellos” (E1,p4)

Como acciones concretas, surgen además ideas que se vinculan con medidas preventivas o incluso más, de protección. Esto considerando el contexto de alta complejidad en donde estos equipos se desempeñan y las temáticas con las cuales conviven diariamente.

“Salir en duplas en sectores que son peligrosos” E3,p4)

“Complementar las intervenciones, si hay un caso complejo, que los compañeros se puedan ayudar” (E1,p4)

“Que la Institución ofrezca un psicólogo que pueda acompañar procesos traumáticos en los trabajadores” (E2,p6)

C. Convivencia en los equipos de trabajo

Dentro de las experiencias de trabajo que los miembros de los equipos han tenido dentro de su trayectoria, se rescatan algunas actitudes y comportamientos concretos que favorecerían la construcción de relaciones que incrementan la capacidad de hacer y crear. Ven como aspectos beneficiosos el desarrollo del humor, así como la organización de actividades grupales que no guarden relación con lo estrictamente laboral. Este hecho ofrecería la posibilidad de interactuar en espacios de convivencia diversos, incluso aquellos para compartir aspectos emocionales gatillados por el mismo trabajo cotidiano.

“El almorzar juntos y no conversar de trabajo. Eso nos ayuda a relajarnos, incluso es mejor si salimos del espacio laboral” (E3.p6)

“La presencia del humor, porque cuando no hay espacios formales de autocuidado, el humor es fundamental para la salud mental del grupo” (E2.p8)

“He visto buenas formas de comunicación en equipos, donde hay espacio para compartir rabias, problemas” (E1.p3)

Así también, se da cuenta de conductas que más bien perjudicarían el clima interno del grupo humano. Estos aportes aparentemente tendrían como fundamento vivencias experimentadas en otros equipos donde han participado y también aquellas en las que se encuentran involucrados actualmente. Apuntan a dinámicas de la comunicación que reducirían el espectro de posibilidades, por encontrarse teñidas por emociones como la desconfianza, competencia y relaciones basadas en la jerarquía.

“Poca transparencia para decir las cosas” (E3.p5)

“La desconfianza con el quehacer del otro, el desconocimiento de lo que el otro hace” (E2.p7)

“Una jerarquía muy marcada” (E2.p7)

La influencia del director/coordinador del programa se aprecia en todos los equipos entrevistados como un elemento central que incide en la aparición de este tipo de conductas, tanto favorables como perjudiciales. Aparentemente, un estilo inclusivo, que fomente la participación, incidiría en un clima de equipo percibido como beneficioso. Así

también, identifican que algunas conductas del director del equipo promoverían malas relaciones al interior de éste, las cuales entorpecen la sinergia y confabulan en la construcción de un clima que perjudica la flexibilidad en la resolución de problemas y la convivencia cotidiana.

“...pesa el liderazgo desde la dirección para promover atmósferas propicias” (E1,p4)

“Depende de cómo incorpora a todos en el trabajo, con una base de transparencia, de confianza, para que todos estén arriba del buque” (E2,p7)

“En un trabajo el liderazgo tenía a la base la amenaza, había temor constante” (E1,p4)

“Cuando no comparte (*el director*) la información con todos se crean divisiones y suspicacias” (E2,p7)

Los equipos esperan que el coordinador favorezca una comunicación horizontal, promueva la participación de todos los miembros y facilite la conversación. De esta forma, se constituiría como un articulador del trabajo colectivo, ordenando el quehacer propio del trabajo y al mismo tiempo siendo capaz de escuchar a todos los integrantes del equipo. Señalan como una conducta relevante el destacar los aportes que cada miembro puede entregar en beneficio de los distintos procesos que se están llevando a cabo.

“ la analogía es del director de orquesta, todos deben saber cómo va a dirigir y el debe saber que puede dar cada uno” (E2,p8)

“el director debe proponer espacios para saber cómo estamos, un tiempo para reflexionar sobre tu quehacer” (E1,p4)

“...al no haber espacios donde abrir los temas, empezamos a enfermarnos” (E1,p4)

Pese a lo consensuado de la importante influencia del director en una determinada atmósfera emocional bajo la cual se desempeñan los equipos, no se desconoce la responsabilidad que concierne al equipo como sistema para promover un clima saludable y propicio para mejorar su quehacer, así como la convivencia. Se reitera el conocer a los demás integrantes y las distintas percepciones que éste tiene en relación a dinámicas que ocurren en la convivencia y la atención a los usuarios.

“hay que cuidar los espacios informales, aprendes a conocer al otro” (E3,p6)

“Estar atento a lo que el otro le pasa” (E2,p8)

“Una buena práctica es compartir las cosas que pasaron en las sesiones, no quedarse con todo adentro” (E1,p4)

D. Hacia la construcción de espacios de autocuidado

Basándose en la trayectoria laboral y personal que algunos profesionales han tenido, emergieron durante las entrevistas algunas ideas que sentarían las condiciones para que los equipos construyan colectivamente y en definitiva implementen estrategias de autocuidado orientadas a su propio beneficio. Principalmente, se relevan valores y actitudes que debieran estar presentes para favorecer un buen clima laboral.

“Respeto por los tiempos de tus compañeros...en el momento de tomar decisiones, considerar al otro” (E2,p9)

“Valores fundamentales para mí: fraternidad, tolerancia, igualdad” (E1.p3)

“Estar conciente de que lo que cada uno diga tiene consecuencia, hacerse responsable de ese hecho” (E3.p7).

Cualidades relacionadas con la manera en que están conversando los equipos son significadas como transversales con el fin de promover condiciones óptimas para la manifestación de una auténtica interdisciplinariedad. Ésta enriquecería el diálogo y permitiría que sea todo el equipo el que se hace cargo de sus procesos. Aspectos como el respeto, la empatía, el permitir el desacuerdo como algo legítimo y la generación de confianzas se señalan como importantes.

“Puedo decirte con transparencia que estoy en desacuerdo contigo, pero al mismo tiempo entrego una propuesta, una alternativa.” (E3,p6)

“generar confianzas lleva a una mayor apertura, porque vas a sentir que puedes decir lo que piensas” (E1,p3)

“Es esencial la empatía por el otro, el respeto por tus compañeros” (E1,p3)

Los equipos entienden que contar con todas las voces presentes alentaría a generar un debate nutritivo, por el hecho de aceptar las diferencias, pero también por el esfuerzo que implica aprender a llegar a acuerdos. La participación responsable y activa traería

consecuencias positivas en la construcción de un espacio colectivo, lugar donde se toman decisiones en conjunto.

“No tender a quedarse *callao*, y creer que se debe hacer lo que el que dirige determina” (E1.p4)

“Aprender a utilizar los espacios eficientemente y tomar decisiones en conjunto” (E2.p9)

“Estar conciente de que lo que uno diga tiene consecuencias, hay que hacerse responsable de ese hecho” (E3.p7)

Al mismo tiempo, se destacan actitudes y comportamientos que producirían el efecto contrario. Se trata de conductas que algunas personas no están dispuestos a tolerar, y que probablemente desembocarían en su abandono del grupo. Ya que existe consenso en que la dinámica de los equipos depende de una construcción colectiva, se señalan conductas que entorpecen dicha construcción. Estas se fundamentan en las fracturas que pudieran producirse en la totalidad del cuerpo que significa un equipo.

“No *aguanto* la deslealtad ni la mentira, ahí prefiero irme” (E2.p11)

“No tolero la deslealtad, el boicot” (E3.p7)

“No tener una visión de construcción colectiva del espacio laboral hace mas posible la aparición de conflictos” (E3.p7)

E. Premisas a la base de intervenciones psicosociales actuales.

Los equipos muestran una mirada crítica respecto de aquellas intervenciones que mantienen una mirada asistencialista, por el hecho de impedir ver al otro con quien se está en relación. Mas que las necesidades de los sujetos de atención, se tendrían presentes las propias, lo cual reduciría la posibilidad de ofrecer un acompañamiento útil y beneficioso para los usuarios de los programas. Por lo tanto el acercamiento debe considerar la opinión del otro, incorporándolo al proceso y evitando imponer las expectativas o exigencias de los equipos.

“Si no se considera la opinión de el/ella en el plan de intervención, siempre va a ser un sin sentido” (E3.p8).

“Es que niegas al otro, al final vas a caer en el juego de la imposición de lo que tú crees que es bueno para el otro” (E2.p12)

“...se sigue mirando con asistencialismo, consolidándose la vulneración” (E1,p6)

Según los equipos, las consecuencias de no ver al otro debilitaría la intervención, ya que no se estaría en condiciones de valorar los recursos y la particularidad de cada persona con quien se intenta co-construir una relación. Además de imponer una mirada jerárquica, por el hecho de minimizar al otro, quedarían invisibilizadas habilidades que eventualmente podrían integrarse al proceso terapéutico.

“Además, dejas de ver las capacidades del otro, es como decir: Ay, que pena este niño...no es capaz” (E2,p12).

“El hecho de tener lástima por el sujeto de atención termina victimizándolo” (E1,p5)

“Siempre el discurso es el cojito, el sordito, minimizando al otro” (E2,p13)

La mirada asistencialista tendría a la base una clara ceguera por el otro, por cuanto se le connota como un objeto, sin considerar las características individuales que tiene, sus aprendizajes, historia particular ni recursos que podrían reconocerse y relevarse para su propio beneficio. Refuerzan la necesidad de alejarse de protocolos demasiado estructurados y co-construir un proceso único y atingente a cada particularidad.

“Es como cuando los padres discuten qué es mejor para el niño, y no le han preguntado al niño” (E2,p13)

“Se les sigue tratando igual (a los usuarios), decidiendo por su destino sin advertir sus particularidades” (E1,p5)

“Hay Instituciones que operan con procedimientos rígidos, como si todas las personas fueran iguales” (E3,p9)

Se reconoce esta mirada asistencialista operando hoy en día en los Organismos Públicos que se desempeñan en el ámbito socio-comunitario en Chile, como una cultura instaurada desde hace décadas y que no ha sido fácil de revertir. El problema surgiría cuando se produce el encuentro de miradas en Instituciones que intentan trabajar con el mismo usuario. Si el enfoque es cualitativamente distinto, sería entonces perjudicial para el sujeto de atención, ya que lo confundiría la incoherencia entre adultos que lo que intentan

es ayudarlo. Aluden al emprendimiento de acciones desarticuladas, las cuales irían en desmedro de los usuarios.

“La Red no ha asumido una mirada de derecho, una horizontalidad en las relaciones, el niño como sujeto” (E1,p5)

“El problema se crea cuando se ejecutan acciones que carecen de coordinación...eso es perjudicial para el joven” (E3,p8)

“Si tu tienes una visión de sujeto y co-construyes con el/ella, y luego llega a un lugar donde lo anulan, lo terminas frustrando” (E2,p13)

“Las redes están inarticuladas. Puedes hacer un buen trabajo, pero no tiene continuidad en el soporte social” (E1,p5)

F. Participación en una relación de ayuda.

Los equipos consideran que los organismos interventores debiesen desarrollar la habilidad de escuchar con la finalidad de co-construir planes de intervención idóneos, respetuosos del otro y con el otro. Este hecho haría más probable que todos los participantes se interesen por lo que ocurra en el transcurso de las conversaciones y en la evolución del vínculo. Pero no solamente relevan la necesidad de atender lo que el sujeto de atención reporta y dice requerir, sino que también los equipos debiesen desarrollar la competencia de apreciar el contexto donde se desenvuelve el otro, la idiosincrasia y los supuestos que existen allí.

“Respeto....respeto por el otro, incluso hacer partícipe a la familia, escuchar sus opiniones” (E3,p9)

“Visualizar cuál es el entorno del *chiquillo*, donde se mueve, qué lo hace ser él” (E2,p14)

“Tratar de entender al otro, cuáles son sus premisas, cuál es el mundo donde se sitúa para decirme lo que está diciendo” (E3,p9).

Si bien reconocen que parte de su “experticia” es ir conociendo las particularidades del otro considerando su contexto, también resultaría vital situarse en una posición de co-constructor en la generación de alternativas, sin imponer puntos de vista, pero si ofreciendo una actitud que favorezca la novedad en la conversación. El diálogo visto como un devenir conjunto entre el equipo y los usuarios.

“la habilidad de prestar atención al otro....ver en conjunto las distintas soluciones que eventualmente podrían emerger” (E2,p14).

“Somos expertos en facilitar procesos, en escuchar al otro” (E3,p9)

“No me creo poseedor de la verdad, ni las soluciones. Hay que buscarlas en conjunto con los chicos”(E1,p5)

El hecho de participar en una relación de ayuda asumiendo horizontalidad, requeriría por parte del interventor flexibilidad y apertura. Más que un experto que indica lo que se debe hacer frente a una determinada situación, sería deseable que los participantes de un proceso terapéutico examinen en conjunto posibilidades y nuevas alternativas ante un fenómeno sobre el cual estén reflexionando.

“Estamos en continuo aprendizaje, modificando nuestro quehacer” (E1,p5)

“Yo siento que nuestra experticia es ayudar a ver cuáles son esas muchas otras opciones...”(E2,p14)

“Abrir la baraja, yo pienso que esa es la experticia y debiera ser la pega de los equipos psicosociales en general” (E2,p15)

En caso de asumir una posición de horizontalidad en la relación de ayuda, los equipos psicosociales tendrían que favorecer el desarrollo de la creatividad como una habilidad para ampliar el foco de forma permanente.

“Estos equipos tienen que estar constantemente reinventándose” (E1,p6)

“Estos equipos deben ser creativos, para no generar las mismas resistencias” (E1,p6)

Por contrapartida, uno de los factores que se reconocen como obstaculizadores para situarse en una posición horizontal en la relación de ayuda es el uso de diagnósticos rígidos. Estos harían disminuir las alternativas de solución, pues estrechan la mirada, quitándole la flexibilidad necesaria a la intervención. Disminuyen la libertad de movimiento y traería a la mano una ceguera del otro.

“Lo malo es que se pone un rótulo a temprana edad....y eso le va a afectar por el resto de su vida...pues lo va a creer” (E3,p10)

“Cuando tú diagnosticas y te empiezas a relacionar con diagnósticos....dejas de ver al otro”
(E2,p15)

“Si no, sólo estarás buscando datos aislados que confirmen tu diagnóstico” (E2,p16)

Sin embargo, en las entrevistas es posible desprender que el hecho de trabajar con diagnósticos no es perjudicial en sí como práctica. Los miembros de los equipos hacen distinciones y apuntan a que todo depende del uso que se le de y los tiempos que se destinen a definirlo. Muestran como deseable el estar revisando los diagnósticos periódicamente, como una forma de no cristalizar la mirada.

“El diagnóstico debe ir mutando, hay que dejar un tiempo para ir conociendo al otro”
(E3,p10)

“Yo no creo que sea negativo diagnosticar, pero si hacerlo inmediatamente” (E2,p16)

“Estamos siempre vinculándonos, revisando nuestros diagnósticos” (E1,p6)

Según los equipos, éstos deberían advertir que sus diagnósticos se constituyen en un factor más que conforma el proceso de trabajo y no tienen prioridad por sobre otras miradas. Se privilegia el hecho de ver a una persona en su totalidad, incorporando cuantos puntos de vista sea posible, considerando los distintos dominios de existencia donde participa.

“Lo que dejamos de ver es a la persona en su totalidad, sólo ves síntomas, ves enfermedades”
(E2,p16)

“Además del diagnóstico, tendríamos que fijarnos en el universo de sus valores, su historia vital, el barrio donde vive...pues allí hay un código local” (E3,p10)

“Es ver al cuerpo como si estuviera enfermo, separado de mi integridad...no existe una visión integral de los fenómenos humanos” (E2,p15)

Debido a esta necesidad sentida de integrar las distintas miradas sobre los fenómenos que los equipos miran, se reconoce que es necesario hacer un esfuerzo en el diálogo existente entre distintas disciplinas. Sobre todo en lo que guarda relación con la complementariedad de profesionales formados en el ámbito médico y aquellos provenientes del área social.

“Es necesario integrar la mirada biomédica con la mirada psicosocial” (E2,p16)

“Tenemos que reconocer que ambos ámbitos de acción son igualmente válidos y eventualmente complementarios” (E1,p7)

G. Coherencia en el operar respecto a Instituciones evaluadoras.

En algunas oportunidades serían las mismas Instituciones que financian y evalúan estos programas de carácter psicosocial las que exigen cambios predeterminados independientes de la particularidad de cada caso. Este hecho es leído por parte de los profesionales como una contradicción por los equipos, debiendo muchas veces responder a metas que no se ajustan a las realidades con las que conviven diariamente.

“Desde las Instituciones no se da margen para la incertidumbre” (E1,p7)

“Se evalúa un rendimiento eminentemente cuantitativo, porcentajes. Les interesan los números, no los procesos de personas” (E2,p16)

“Yo siento que hay una fantasía...una exigencia sobreexagerada de los roles que cumplimos” (E3,p10)

El énfasis en lo cuantitativo haría perder de vista los procesos que se desarrollan con los usuarios. Los equipos resienten la incoherencia entre lo que se les pide y lo que se evalúa, se percibe una importante brecha entre ambas acciones.

“A las Instituciones evaluadores les importan las cifras finales, no los procesos de tratamiento propiamente tales” (E3,p11)

“Se da una esquizofrenia Institucional: se mide el procedimiento no el proceso. El énfasis está en los resultados” (E1,p7)

Por otra parte, las Instituciones evaluadoras exigirían a los equipos cambios que a juicio de éstos corresponden a la sociedad asumir. Perciben que no es posible lograr cambios duraderos si el sistema en su globalidad no responde con medidas eficientes para abordar temáticas complejas en las cuales ellos se encuentran en contacto directo diariamente. Se piensa además que los cambios debiesen provenir de políticas públicas y sistemas de financiamiento que aborden los fenómenos sociales con un soporte amplio y sólido.

“...podremos hacer un aporte pero no solucionar la problemática como si estuviéramos en una realidad paralela” (E3,p10)

“Te piden garantizar algo que debiera corresponder a toda la sociedad” (E1,p7)

“Las platas están mal invertidas, mucho en defensa y nada para salud y educación” (E2,p17)

Esta combinación entre el énfasis por resultados cuantitativos y la exigencia de cambios que a nivel de sociedad aun no se logran, favorecería la aparición de frustración al interior de los equipos. Este sentimiento se traduciría en desgaste profesional, al producirse un divorcio con los procesos cualitativos y los logros que en esa área se puedan distinguir y que no necesariamente tiene una repercusión en los datos cuantitativos contemplados a la hora de evaluar.

“Esta contradicción genera frustración y desencanto” (E1,p7)

“Creo que no hay interés genuino por si el otro va a cambiar o no. Esto repercute directamente en el desgaste de los equipos” (E3,p11).

“La cifra se traduce en plata, y eso frente al senado justifica que se den más recursos, por cierto insuficientes para la magnitud de la tarea” (E2,p18)

Durante el desarrollo de las entrevistas también emerge la creencia de que las Instituciones evaluadoras intuyen que no se lograrán cambios significativos tras las intervenciones de los programas. La sensación de que sus esfuerzos no valen la pena y la percepción que los Organismos Públicos no tendrían fe en los programas interventores, agudiza la sensación de frustración y desencanto.

“Está la estigmatización de que los chiquillos no van a cambiar” (E1,p8)

“Se espera mucho de la intervención con los casos...en el discurso... pero en el fondo saben que probablemente no habrán resultados positivos” (E3,p11)

“La sensación es como estar nadando contra la corriente” (E3,p11)

Ante este escenario interpretado por los mismos equipos psicosociales como desgastador, surgen también ideas que pudiesen incidir en mejoras relacionadas con la intervención propiamente tal. Énfasis en los casos y poner encima de la mesa la temática de cuidado de equipos. Sugieren inclusive revisar los modelos teóricos que están incluidos en

los lineamientos técnicos así como también el diseño mismo de los programas, hacia uno más pertinente considerando la realidad con la que se trabaja.

“Instalar un discurso que tenga que ver con el cuidado de equipos, una intención de cuidar a las personas que están interviniendo” (E3,p11)

“Atender a aspectos cualitativos...mayor preocupación por los casos” (E1,p8).

“Ir redefiniendo el modelo de intervención. Se necesita conversar más de teoría” (e3,p11)

A criterio de los equipos, a lo largo de la revisión y rediseño de los programas para el beneficio de los usuarios debiese considerarse la voz de los que trabajan todos los días en terreno, junto a la población objetivo. Esto con el fin de aprovechar la experiencia que estos tienen producto de años desempeñándose en contacto directo con la población objetivo.

“Lo que se pensaba hace tres años atrás no es lo mismo que se piensa ahora. Hemos aprendido un montón a lo largo de estos tres años” (E3,p11)

“Considerar las capacidades de los equipos, con la finalidad de levantar un diseño serio de reinserción” (E2,p19)

2. Discusión

A continuación se discuten algunos puntos que son considerados relevantes para el debate en torno al autocuidado de equipos; comentarios, observaciones e ideas surgidas a lo largo del proceso investigativo. El ejercicio hermenéutico hizo posible polemizar algunos

temas vinculados con las dinámicas que se darían al interior de los equipos así como en sus relaciones con otras redes sociales.

El análisis del contenido interpretativo permitió avanzar con la construcción de conocimiento, configurando diversas relaciones entre las hipótesis de la presente investigación, su marco de referencia y la producción de datos. Así, quedan abiertas y en zona de debate áreas ligadas con el cuidado de equipos que trabajan cotidianamente en contextos de alta complejidad. Es el caso de temáticas, por ejemplo, vinculadas con las Instituciones que financian los distintos programas, estrategias que tenderían a favorecer el autocuidado de equipos, o bien comentarios a las relaciones humanas que se dan en nuestra sociedad actual.

Sobre este último punto, de las entrevistas realizadas es posible desprender que los equipos perciben en los contextos urbanos de las grandes ciudades la presencia de relaciones que se encuentran teñidas de competitividad y carentes de respeto por el otro. La atmósfera emocional que este hecho favorecería parece no orientarse al bienestar de los habitantes, sino que “estas actitudes generarían malestar en las interacciones entre las personas, por el hecho de basarse en relaciones de competencia-exigencia” (comunicación personal S. Ramírez, 2010). Los equipos psicosociales reconocen no estar ajenos a este tipo de emociones, pues también participarían en redes de conversaciones patriarcales, las cuales perjudicarían el clima laboral, disminuyendo la posibilidad de intercambiar puntos de vista, integrarlos y generar un trabajo en conjunto.

La permanente competitividad configura un dominio de malestar que dejaría disponible un repertorio conductual restringido, propio de esa emoción, reduciendo la capacidad de elección para los participantes en una relación. ¿Puede esta restricción de alternativas influir negativamente también en la capacidad de crear en conjunto?

La atmósfera impregnada de competitividad no daría espacio a la colaboración, pues pertenecen a dominios de emociones distintos. La colaboración según Maturana “es una conducta propia, esencial y natural del ser humano, no las relaciones cuya emoción básica es la dominación y el sometimiento”. Esta última es posible apreciarla en los chimpancés, que dejan de competir momentáneamente sólo para aliarse contra otro enemigo. Este tipo

de conductas, reportan los equipos, es posible verlas en el día a día en distintos contextos. Luchas de poder reducirían la capacidad creativa y sinergia grupal, al destinar gran cantidad de energía en dominar al otro y defender la propia verdad, estrechando la mirada tanto en la convivencia como en la capacidad de ofrecer un servicio de calidad, pues disminuye la habilidad para conversar e integrar puntos de vistas diversos. Cabe la pregunta por el cuáles deberían ser las condiciones mínimas deben promocionarse para que un grupo alcance un emocioan colaborativo y complementario.

Por el contrario, la competitividad no estaría presente en el dominio de la biología del amor, pues en éste “el otro aparece como un legítimo otro sin expectativas, sin prejuicios, sin exigencias, sin juicios, sin apariencia” (comunicación personal, S. Ramírez, 2010) En dicho dominio sería posible encontrar espacio para el juego desinteresado, la cooperación aun no ha sido reemplazada por la competencia. En la relación materno infantil como seres humanos estamos inmersos en una relación de respeto, de confianza, de cariño, mientras que en la adolescencia somos empujados a un mundo en donde debes ser mejor que el otro” (comunicación personal, S. Ramírez, 2010). Ya no importa el juego, lo que importa es el aparentar. Tal vez por esta razón que lo equipos entrevistados evocan reiteradamente el ámbito lúdico como necesario para la salud mental del grupo.

Este cambio tan radical, como pudimos apreciar en las referencias teóricas de la presente investigación, no se da en los niños de las culturas matrísticas, dado que “ellos asumen tareas propias de los adultos, pero continúan sumergidos en el mismo emocioan de colaboración, aceptación y respeto mutuo” (Maturana H. & Verden Zoller, G., 1995, pág. 23). No se produce un quiebre tan abrupto en el vivir, como lo experimentarían en la sociedad actual los niños patriarcales al entrar en la adolescencia.

Ahora, si bien se reconoce el hecho de que la cultura dominante (patriarcal) favorece la desconfianza, la ceguera por el otro y la enemistad, los equipos destacan que tienen referencias de comunidades donde ocurren relaciones basadas en la confianza, colaboración y respeto por el otro. Estas dinámicas son “interpretadas por los adultos patriarcales como un paraíso, como un mundo irreal basado en la confianza, el tiempo

infinito y la despreocupación” (Maturana H & Nisis S., 1993) De ese modo niegan la posibilidad o bien la ridiculizan. Pero si atendemos al hecho de que el acontecer matrístico fue experimentado en las primeras relaciones materno infantiles, es posible pensar que pueden ser evocadas y actualizadas (neotenia). Además, según este tipo de conceptualización, se alude al hecho de que “somos primates bípedos dependientes del amor en todas las edades y nos enfermamos si se nos priva de él” (Comunicación personal, S.Ramírez, 2010). La experiencia está en nuestra historia, es interesante encontrar la forma en que se pueda rescatar y quedar disponible para las interacciones cotidianas de los equipos de trabajo.

Cabe destacar al respecto, que los profesionales entrevistados valoran las conductas relacionales que ofrece el emocionar matrístico, en el momento que abre posibilidades para el desarrollo de un trabajo interdisciplinario y complementario. Se preguntan eso sí por el modo en que podrían evocar dicho emocionar reconociendo el hecho que en lo cotidiano participan de una red de conversaciones eminentemente patriarcal, basada en la jerarquía y la exigencia del otro. ¿Cuáles son las condiciones que tendrían que existir para que el cambio en el emocionar fuera posible? Tal vez sean los mismos equipos los que tengan la respuesta, advirtiendo las variables que están en juego cotidianamente y que favorecen un clima laboral idóneo para el diálogo y el intercambio de opiniones. ¿Serán condiciones relacionadas con la infraestructura, horarios, ordenamiento de la rutina, convivencia cotidiana o en el cómo se entienda la relación de ayuda?

Los equipos parecen funcionar con una premisa sustentada en la necesidad de participar con otro en la generación de sus actividades. Aun cuando este trabajar en conjunto no siempre generará en principio un aporte claro o facilitador, lo que aparece como relevante es que estarán dispuestos a escuchar al otro, a verse beneficiados con la experiencia que tienen sus compañeros. Si esto ocurre de manera concreta, podríamos estar frente a un operar matrístico, tal como lo define Maturana al hablar de “la convivencia en un espacio de confianza, en el mutuo placer que produce la compañía del otro”.

Sin embargo, el operar de este modo no garantiza una intervención eficaz, pero si contribuye en gran medida a que el equipo se acerque a una relación abierta que aprovecha las condiciones que ofrece la interdisciplinareidad, aumentando con ello la probabilidad de ofrecer un servicio pertinente y de calidad a los usuarios. Al mismo tiempo repercutiría también en el clima emocional que se experimenta día a día al interior de los equipos que se encuentran interviniendo.

La inquietud y la pregunta de los equipos nace apuntando a la manera en que se podrían inaugurar momentos de encuentro entre los miembros del grupo de trabajo para intercambiar opiniones en torno a lograr un trabajo en conjunto que verdaderamente sea generativo. Es decir, oportunidades donde sea posible observar el operar y decidir si se quieren o no se quieren las consecuencias de dicho operar. La necesidad de contar con espacios y procesos reflexivos aparece como relevante, por lo que tal vez habría que buscar la forma que estos tengan lugar en la misma rutina diaria, tanto como espacios formales o como actitudes transversales puestas en juego en la convivencia.

Es posible apreciar esto último a través de las entrevistas realizadas, donde se destaca en forma frecuente que no se percibe un espacio claramente definido donde el equipo pueda reflexionar sobre aspectos relacionados con su convivencia. Esto se agudiza además porque no existirían directrices de referencia para las llamadas “jornadas de autocuidado” y tampoco orientaciones para implementar acciones de prevención de *burn-out* en lo cotidiano. Como un ejemplo, se afirmó que “*las Instituciones no dan luces a los equipos para que sean ellos los que levanten iniciativas pertinentes para su propio cuidado*” (E3,p.4) Si partimos de la base de que las mismas Instituciones que contratan a los profesionales participan de una lógica patriarcal, por el hecho de vivir en esta cultura que tiene ceguera por el otro, resulta natural pensar que se manifieste en una despreocupación por los equipos. ¿Cómo revertir dicha situación? ¿De qué manera la Institución se hará sensible al bienestar de su recurso humano?

Los equipos reportan que durante la jornada laboral los profesionales trabajan, sufren síntomas de agotamiento laboral y son reemplazados por otros que llegan con nuevos bríos. Este hecho, se entiende, iría en desmedro de la continuidad en la construcción de vínculo con el usuario, al mismo tiempo que significa una pérdida de experticia en el

campo de acción donde se desenvuelve determinado programa psicosocial. ¿Cómo podrían las Instituciones hacer menos probable este éxodo de profesionales producto del desgaste laboral? Puede ser que la claridad en las políticas de recursos humanos y la implementación efectiva de un programa de autocuidado se orienten a impedir una excesiva rotación de personal.

Debido a este motivo es que abordar el autocuidado de equipos es un tema que se puede relevar y proyectarse beneficios directos en la atención, además de una mejora en la salud mental de sus miembros. Si se quisiera diseñar un programa de autocuidado de equipos, se vislumbra como un factor a considerar el hecho de tener en cuenta percepciones por parte del equipo de aspectos relacionados con la convivencia cotidiana sobre los cuales se puede reflexionar y eventualmente modificar. De esta manera aprovechar el saber intrínseco con el que cada uno de los profesionales cuenta, debido a su trayectoria y distintas experiencias laborales.

Es el caso de actitudes y conductas que los equipos definen como perjudiciales para el clima laboral, al dañar las relaciones. Es el caso de “*la desconfianza en el quehacer del otro*” (E2,p.7) “*Poca transparencia para decir las cosas*” (E3,p.5) Estas son dos afirmaciones que de alguna manera evocan aspectos relacionados con una emoción eminentemente patriarcal. Esto repercutiría en el estilo de comunicación del equipo, actuando bajo la desconfianza y configurando un limitado dominio de acciones posibles. “La desconfianza es una emoción que trae a la mano el malestar, porque biológicamente el ser humano gusta vivir en la mutua aceptación y confianza” (comunicación personal, S. Ramírez, 2010) Según lo equipos, la desconfianza va en desmedro del clima interno del grupo, disminuyendo la capacidad de hacer y crear, de dialogar e intercambiar puntos de vista para ampliar la perspectiva. El hecho de no confiar en el otro cerraría posibilidades pues se mantendría una posición eminentemente defensiva sin escuchar al otro. Si lo que se busca es un auténtico trabajo interdisciplinario y complementario, la confianza aparece como promotora para que esta dinámica se despliegue.

Por otro lado, los equipos son capaces de apuntar a conductas que sí favorecen una atmósfera emocional que permite relaciones sinérgicas y de acercamiento entre las personas. “*El almorzar juntos y no conversar de trabajo*” (E3,p.6). La presencia del humor, el cual fortalecería la salud mental del grupo, junto con la utilización de espacios para compartir rabias y problemas, se observan como factores relevantes a considerar en el autocuidado de equipos. Posiblemente esto responda a la necesidad sentida de ver al otro como un legítimo otro en distintos dominios de existencia. De pronto, interactuar solamente en un espacio entendido como laboral (orientado a metas y resultados) podría limitar las posibilidades de conocer al compañero de trabajo en distintas facetas de su vivir, restringiendo el campo de posibles conexiones alternativas. Ahora bien, esto no implica (y pareciera ser que tampoco lo piensan los profesionales entrevistados) que un cuidado de equipo sea siempre una actividad que saque al profesional de su contexto y lo lleve a compartir con el otro de manera casual en un encuentro ¿Será esto lo que lleva en ocasiones a trivializar una jornada de autocuidado, transformándola en una actividad de relax? El cuidado del equipo puede además comportar variadas actividades de carácter reflexivo, crítico de su propia posición, convertirse en un espacio constructivo por naturaleza.

Aun cuando la desjerarquización de las conversaciones, el respeto por el otro y la validación de todas las opiniones se aprecian como actitudes que favorecen el diálogo abierto y enriquecedor, los equipos parecen asignar al coordinador o director del grupo un rol que favorecería dichas características de la interacción. El director aparentemente tendría que tener presente ciertas cualidades de la comunicación desarrolladas para cumplir el cargo. ¿Se hará necesario formar a la figura del director? ¿Formarlo en el sentido de que se haga conciente de las múltiples variables que tiene la comunicación humana? Tal vez en la descripción del cargo deban explicitarse ciertas competencias deseables, tales como una persona que dinamice el diálogo, promueva la participación y de espacio a las distintas voces presentes.

Los equipos perciben que el director/coordinador favorece al buen clima interno del equipo cuando promueve los espacios de conversación y permite que cada uno de a conocer sus habilidades a los demás. La analogía del director de orquesta fue evocada durante las

entrevistas en el sentido de que “*todos deben saber cómo va a dirigir y debe saber qué puede dar cada uno*” (E2,p.8). Por su parte, la afirmación “*debe promover espacios para saber cómo estamos*” (E1,p.4) da cuenta de la necesidad de conocer al otro más allá del quehacer cotidiano que implica la obligación laboral. De este modo, podemos ver al coordinador como un catalizador principal para que un equipo “vea al otro”, se escuche mutuamente, se acepten las diferencias y se aprenda a llegar a acuerdos.

Los equipos otorgan importancia a la influencia del director, pero asumen que es responsabilidad de todos crear un clima que favorezca un auténtico trabajo interdisciplinario. Las habilidades conversacionales que pueda ir generando un grupo determinado apuntan a que es deseable que todos los miembros hablen libremente, transparentar el desacuerdo intentando entregar alternativas al mismo tiempo y permitir la emergencia a todas las opiniones. La generación de confianza se ve como algo vital para la consolidación de estas prácticas. La confianza como un empujón matristico, que evoca estar en el útero, en un lugar percibido como seguro, que no discrimina, que nutre y protege (comunicación personal, S.Ramírez, 2010). ¿Es posible evocar este empujón en un equipo de trabajo? Esta pregunta invita entonces a pensar en las condiciones que deben darse dentro de un grupo humano para que la confianza entre sus miembros se manifieste y promueva un quehacer colaborativo y considere todos los puntos de vista disponibles para la construcción de un espacio común.

Ahora bien, aun cuando se pueda reconocer que aspectos asociados con la convivencia influyen significativamente en el autocuidado de los equipos, la construcción del vínculo con los usuarios adquiere relevancia también. El acercamiento a los sujetos de atención sería un factor clave a la hora de desarrollar habilidad para escucharlos y efectivamente co-construir procesos de acompañamiento útiles y pertinentes a cada realidad local. Del mismo modo, utilizar modelos que se hagan cargo del cambio del otro terminará ofuscando a los miembros del equipo al no conseguir lo deseado, favoreciendo de esta manera el desgaste profesional y la aparición del síndrome del *burn-out*. Este hecho aparece como contradictorio con lo matristico, pues en ese empujón el encuentro con el otro se da sin exigencias, ni prejuicios, ni expectativas.

En este sentido, los equipos sostienen que “*la mirada asistencialista, consolida la vulneración*” (E1,p.6), es decir aquella aproximación que cree saber lo que el otro necesita y orienta sus esfuerzos para entregárselo. Esa intervención “no está dirigida a favorecer el cambio en las condiciones sistémicas que configuran un fenómeno, sino al mantenimiento de éstas” (comunicación personal, S.Ramírez, 2010). Este modo de relacionarse haría probable la aparición de sentimientos de frustración en el equipo, frente a situaciones de abandono o interrupción del proceso terapéutico, agotando a los interventores y de este modo favoreciendo la “quemadura profesional”.

La mirada asistencialista no consideraría la biología del amor como su fundamento. Uno pone una mirada, pobrecitos, tenemos que ayudarlos...no se pueden valer por ellos mismos (comunicación personal, S.Ramírez, 2010) También lo dicen los equipos a lo largo de las entrevistas cuando “*dejas de ver las capacidades del otro, es como decir...Ay!, que pena este niño....no es capaz*” (E2,p.12). Si los equipos ven sus propias necesidades en lugar de las del otro, es posible significar este hecho como un acercamiento jerárquico. ¿Limita o abre posibilidades este acercamiento que dice saber *a priori* lo que el otro requiere?

De esta manera, al no ver al otro tampoco se le escucha y tarde o temprano los miembros del equipo interventor sentirán el impulso de imponer una mirada en particular o un cambio que aparece como arbitrario, pues no necesariamente cuenta con la aprobación del otro. El hacerse cargo del cambio del otro también tendría repercusiones éticas, no sólo por la jerarquía en la relación que hay implícita, sino por la frustración que puede acarrear el hecho que los cambios que se buscan no se manifiesten ni consoliden. Así como también el impacto que tendría a la hora de evaluarse cada programa, puesto que los organismos evaluadores exigen cambios predefinidos, sin considerar la particularidad de cada sujeto con quien se esté participando en una relación de ayuda. ¿De qué manera conciliar ambos puntos de vista? Buscar una eventual acercamiento tal vez favorecería la posibilidad de pactar metas realistas en conjunto, las cuales hagan pleno sentido para todos los participantes.

A lo largo de las entrevistas, los equipos señalan que aun cuando ellos intenten orientarse hacia el abandono una mirada asistencialista en las relaciones de ayuda, las otras Instituciones participantes de la Red continuarían haciéndose cargo del cambio del otro y de su vida. Por ejemplo afirman que *“se les sigue tratando igual (a los usuarios), decidiendo por su destino sin advertir sus particularidades”* (E1,p.5). No se le pregunta al niño lo que quiere, careciendo de esta forma de una mirada de derecho, sin apreciar al otro como un sujeto capaz de tomar decisiones acertadas también. La posición jerárquica impediría co-construir con propiedad, reduciendo las ilimitadas posibilidades que potencialmente tiene un encuentro de mundos distintos. Surge la interrogante acerca de cómo cambiar un empujón patriarcal centrado en la jerarquía y la autoridad por un empujón matrístico centrado en la colaboración y la co-inspiración. ¿Cuáles serían las condiciones sistémicas que habría que favorecer para que éste cambio sea posible?

En el caso de que los equipos consideraran oportuno alejarse de un rol como interventor jerárquico y autoritario, aparece como necesario revisar el concepto de experticia. En las entrevistas realizadas se sostuvo que *“somos expertos en facilitar procesos, en escuchar al otro”* (E3,p.9) Se reconoce el énfasis que habría que otorgar al desarrollo de la habilidad para atender al entorno que rodea al usuario, *“conocer sus premisas...cual es el mundo donde se sitúa para decirme lo que está diciendo”* (E2,p.14). El hacerse sensible al otro, ¿es una habilidad entrenable, se aprende espontáneamente? Es una pregunta válida a la hora de que las Instituciones que conforman los equipos generen las políticas para seleccionar a su personal, así como también establecer los sistemas de inducción inicial y capacitación posterior.

Atendiendo a esta perspectiva, podemos conjeturar que los equipos están concientes de la relevancia de escuchar al otro para co-construir procesos terapéuticos pertinentes, abandonando la noción de una experticia fundada en “conocer al otro” y “saber lo que necesita”. Una postura de no-saber (Anderson, 1996) que abandona la posición de experto y se interesa por la unicidad de la realidad de cada individuo parece ser la mas adecuada si lo que se busca es incrementar la curiosidad por conocer al otro, sus valores y significados que

otorga a la experiencia y a los problemas que traen sufrimiento a su vida. El acercamiento a teorías y modelos colaborativos, conversacionales y narrativos pueden ser alternativas plausibles si lo que se quiere es aprender a participar en un proceso de mutua transformación para todos los participantes en una relación.

Aun cuando se puede cuestionar el concepto de experticia connotando que “experto es un comentario que hace un observador de cómo va fluyendo una relación, pero no es una cualidad que el tiene como persona” (comunicación personal, S.Ramírez, 2010), en el discurso público se sigue usando el término sin llegar a un completo consenso. Incluso los equipos entrevistados hacen referencia a él, señalando como fundamento de la experticia de los equipos psicosociales el hecho de ayudar al otro invitando a que vea cuáles son las muchas otras opciones ante un determinado fenómeno.

Frases como “abrir la baraja” o “buscar en conjunto alternativas” hacen sentido a la hora de pensar en la relación de ayuda. Si consideramos, como dicen Boscolo y Bertrando (2005) que una persona “tiende a enjaularse en historias deterministas, acudiendo a los expertos para ser ayudados a liberarse”, deberíamos reconocer que las personas son multi-historiadas. Luego la intervención debiese centrarse en poner atención a los distintos relatos que la persona trae a la mano, alentando la emergencia de relatos alternativos al relato dominante que se encuentra saturado por el problema. Emerge una vez más el relevo de las historias locales, plenas de significado, evocadas por los modelos centrados en narrativas.

Uno de los factores que se advierten como obstáculo para situarse en una posición horizontal en la relación de ayuda es el uso de diagnósticos psiquiátricos rígidos. Los equipos señalan que diagnósticos emitidos en un corto tiempo restringen el campo de acción pues *“sólo estarás buscando datos aislados que confirmen tu diagnóstico”* (E2,p.16). Indican que el riesgo que se corre es comenzar a relacionarse con diagnósticos en lugar de personas. Es decir, invisibilizamos el ser de una persona, disminuyendo nuestra curiosidad y congelando una deriva vital que está en constante movimiento. Si los equipos se quedan cristalizados en un diagnóstico se alejan de una postura posmoderna, en tanto esta perspectiva no pretende encontrar una verdad que domine frente a otra. El modelo

médico, al cual adscriben la mayoría de los psiquiatras y los modelos psicosociales cuentan hoy en día con la posibilidad de sentar las bases de su relación, aprendiendo a colaborar mutuamente en beneficio de los sujetos de atención.

Otro factor que llama la atención al entrevistar a los equipos es la sensación de frustración y desencanto que produce el contacto con las Instituciones que evalúan sus intervenciones. Existe la percepción de que cuando se evalúa el quehacer de los programas, se toman en cuenta sólo resultados cuantitativos y no procesos cualitativos, atendiendo a los números finales, siendo evaluados por éstos. Esta falta de acompañamiento en lo que guarda relación con las conversaciones terapéuticas propiamente tales genera, según los equipos, desgaste y desmotivación. Tal vez debamos buscar los mecanismos para que el diálogo entre los Organismos que licitan proyectos y los que concursan y eventualmente se los adjudican se enriquezca y confluyan miradas que hasta el momento aparecen fracturadas.

Esta percepción tal vez da cuenta de la nula participación que tienen los equipos en evaluar su propio quehacer, estableciéndose de esta forma una relación vertical y lejana entre aquellos que están haciendo el trabajo en terreno y los que financian los programas. Considerar la opinión de los equipos puede ser una acción acertada, en el sentido que hará probable un menor desencanto, al ser partícipes en los procesos tanto de tratamiento como de evaluación.

VIII. REFLEXIONES

En este último apartado se extenderá el argumento hacia otros lineamientos, nuevas perspectivas y algunas opiniones particulares que se vinculan al cuidado de equipos, a modo de reflexiones finales y temáticas que quedan abiertas con este estudio.

Un primer paso para que los equipos tengan la posibilidad de abordar las complejas dinámicas del clima laboral que experimentan podría radicar en ofrecerles espacios de reflexión, donde sea posible observar su quehacer y las emociones que se encuentran a la base de éste. Una vez que distingan diversos aspectos de su operar cotidiano, es probable que se abra un momento en que podrán decidir si quieren o no quieren las consecuencias de dicho operar. Es justamente en este punto cuando H.Maturana afirma que la verdadera responsabilidad surge cuando una persona está en condiciones de decidir si quiere o no quiere las consecuencias de sus acciones. En concreto, es posible pensar en el levantamiento de actividades de extensión, jornadas de formación o bien ciclos reflexivos donde el equipo pueda mirarse, discutir y evaluar aspectos cotidianos de su quehacer.

En el caso que los equipos, tras reflexionar en torno a sus actividades y convivencia del día a día y su emocionar, llegan al consenso que la competitividad perjudica la creación de un espacio colectivo fructífero, tendrían la oportunidad de acercarse a conductas colaborativas, propias del ser humano según su biología (Maturana, 1995). Reconociendo las dinámicas competitivas que se conservan en el espacio relacional, tendrán eventualmente la oportunidad de construir y experimentar una convivencia que podría llamarse matrística, basada en la confianza en el otro y mutuo respeto. El hecho de escuchar al otro abriría la posibilidad de que se produzca el desencuentro y la diferencia, pero también eventualmente fortalecería la habilidad para llegar a acuerdos. El valor de un espacio reflexivo entre los equipos tiene que ver no sólo con la posibilidad de analizar la situación actual, o una determinación causal de las circunstancias que implican su quehacer, sino más bien con el poder generar conversaciones que tienen efectos en sus prácticas en la medida que son generadoras de novedad e identificación de recursos en ellos mismos y sus condiciones.

Surge entonces la pregunta por cómo escuchar verdaderamente al otro, cuáles son las condiciones laborales propicias para que este hecho ocurra. ¿Serán estrategias las que

habría que implementar o bien actitudes a desarrollar? La aparición del emocioar matrístico, basado en la co-inspiración y confianza dentro de la cultura patriarcal centrada en la apropiación y dominación, sería una acción posible. Esto por la *neotenia*, concepto que alude a que todos los seres humanos tendríamos el recuerdo de experiencias infantiles experimentadas bajo una emoción de confianza, preocupación por el otro y respeto mutuo. Tal vez estas experiencias, propias del ser humano en su fundamento biológico, podrían ser evocadas y puestas en juego de alguna manera, buscando ampliar el marco (y el fundamento emocional) a conversaciones netamente patriarcales basadas en la competitividad y la apropiación de la verdad.

Como seres humanos tenemos la experiencia de haber participado en relaciones basadas en la confianza y la validación del otro, en nuestra primera infancia (Maturana, 1993) El juego sería un ejercicio propicio para relacionarse sin otra urgencia que la tarea por realizar, sin exigencias ni bajo la emoción de someter al otro o la desconfianza. Por lo tanto, los equipos que se encuentran dentro de un emocioar patriarcal, tendrían la oportunidad de vivenciar la emoción matrística al verse inmersos en actividades vinculadas con el juego. Esto es trayendo a la mano la posibilidad de definir un espacio relacional, donde no prime la exigencia, la obligación y el aparentar como fundamentos. No se descarta que esa actividad lúdica tenga un parentesco con el ofrecer dinámicas que se vinculen con el arte.

En el caso de que nos preguntáramos por la factibilidad de que los equipos rescaten prácticas de convivencia propias de la cultura matrística, tendríamos que pensar en las condiciones que tendrían que hacerse presente para que esto ocurra. De ese modo, sería altamente recomendable que los equipos reconozcan la clase y naturaleza de seres que somos, es decir seres amorosos que por su misma naturaleza gustan de encontrarse en un mundo sin exigencias ni expectativas sobre el otro. En el caso de que los equipos sintonicen con esta idea medular, podrán reflexionar en torno a su convivencia diaria y existirá la posibilidad de que el otro aparezca, sin indiferencia y eso podrá ocurrir si reconocemos nuestra naturaleza humana, sin una intención predefinida. Puede ser un tema a abordar en los espacios reflexivos, encuentros de formación o de extensión. O bien para las jornadas

comúnmente conocidas como autocuidado. Bien podría pensarse espacios de cuidado de equipos que no estuviesen centrados en una especie de descarga emocional o contención grupal, sino en la búsqueda de un espacio generativo a través de la reflexión conjunta.

Los equipos entonces podrían buscar formas que, dentro de su propio funcionamiento local, garanticen una mayor apertura a una convivencia que incorpore un empuje matristico. ¿Cuáles podrían ser esas formas? Quizás estas tendrían que estar centradas en aquellos lineamientos y acciones llevadas a cabo para conformar un equipo (proceso de reclutamiento, selección e inducción), pero también atendiendo a las variables que están en juego para que este se mantenga en el tiempo y busque su mejor desarrollo. Las dinámicas particulares que cada equipo genere y que favorezcan un clima de convivencia basado en la colaboración y confianza mutua, podríamos llamarlo autocuidado.

El reconocimiento de las Instituciones, ONGs y Organismos Públicos de que no han sido capaces de levantar políticas claras para favorecer el “autocuidado de equipos” y la corroboración de los equipos que esto es así, invita a pensar formas de abordar este fenómeno. La eventual despreocupación del empleador por sus empleados se manifiesta en que los miembros de los equipos se sienten desorientados respecto a modos de cuidar de si mismos considerando que se desempeñan en contextos de alta complejidad. Se requiere entonces de un programa atingente y eficaz, que logre incorporar en su estructura un espacio reflexivo y de convivencia que permita que el otro emerja como un legítimo otro. De este modo se podrán ver las realidades particulares que están en juego, dando la posibilidad de que cada equipo, desde lo local, encuentre las formas propias para buscar su mejor funcionamiento.

En las entrevistas realizadas se aprecian algunas ideas relevadas por los equipos orientadas al eventual levantamiento de un programa de autocuidado. Se destaca el hecho de que éste debiese ser transversal, cotidiano y no solamente un día al mes, constituyéndose como una jornada aislada en el tiempo. Además de verlo como un requisito y no como un premio, apuntan más al desarrollo de capacidades comunicacionales aplicables en el día a día, tales como escuchar todas las opiniones, tener espacio para conversar de lo que les pasa

y cómo les pasa. Esta necesidad podría abordarse a través de espacios de formación periódicos donde se aborden teorías de la comunicación y del lenguaje, reflexionando sobre contenidos que se vinculen con las interacciones cotidianas que afectan directamente el clima laboral.

Otra idea que me parece debe ser rescatada es la que apunta a la necesidad de que los miembros del equipo tengan permanente contacto con espacios de capacitación. La oportunidad de acceder a instancias de formación, podría ser útil para ampliar el abanico de posibilidades a la hora de intercambiar puntos de vista entre el equipo de trabajo. Puede ofrecer la oportunidad para que emerja la inquietud por ampliar la perspectiva, añadiendo nuevos elementos que podrán ser puestos en juego a la hora de sostener conversaciones en relación a casos clínicos o bien el surgimiento de líneas de investigación que motiven al grupo. Este hecho generaría una disposición positiva hacia el aprendizaje, trayendo a la mano mayor información el escenario de toma de decisiones, el cual se complejiza y enriquece de esta manera.

Si se percibe que la desconfianza y la poca transparencia para decir las cosas perjudicaría el clima interno de los equipos, es necesario ofrecer oportunidades para que los equipos vean y reflexionen sobre su quehacer, abriendo una posibilidad de cambio. La emoción patriarcal basada en la desconfianza y el control del otro (Maturana, 1995) “no da paso a conductas de colaboración, respeto y co-inspiración (comunicación personal, S.Ramírez, 2010) Por lo tanto, se requeriría tener presente este hecho e invitar a los equipos a darnos cuenta que por naturaleza los seres humanos somos seres amorosos, dependientes del amor en todas las edades (Maturana, 1993)

El acto reflexivo, entre otras direcciones plausibles, en este sentido debería estar orientado a las emociones que limitan un campo de acción y no exclusivamente a conductas particulares. Esto pues según el marco de referencia de la presente investigación, la emoción especifica el dominio de posibles acciones. El equipo, entonces, debiese contar con momentos en donde se pueda conversar en torno a los fundamentos de la biología del amor. Allí podrán distinguirse las emociones que subyacen a las conductas que se aprecian

como obstaculizadores de una convivencia que no ayuda a generar conversaciones amplias y enriquecedoras para todos. Mi opinión es que un acercamiento mediante jornadas de capacitación al empujón matricial dejará abierta la posibilidad para una convivencia basada en la confianza y co-inspiración. Estos dos aspectos tienden a favorecer la aparición de conductas eminentemente colaborativas y eventualmente coordinadas.

Los equipos psicosociales, durante su quehacer laboral, permanentemente se encuentran orientados a tareas, a objetivos y productos concretos que solicitan tanto los Organismos evaluadores como las Instituciones que los contratan. En el diseño de un programa de autocuidado debemos tener presente este hecho, integrando esta información entregada por los equipos entrevistados. Esto en el sentido de promover espacios de convivencia donde no necesariamente haya un objetivo definido y plazos que presionen al grupo. Se vislumbra como favorable el inaugurar espacios donde sea el propio equipo de trabajo el que defina su ritmo que más le acomode, sin otra urgencia que el desarrollo de las relaciones que están ocurriendo. Así, actividades que no sean evaluadas sino por ellos mismos, traerían a la mano un dominio de existencia fuera de la obligación, la exigencia y un resultado requerido por un externo. Creo relevante el hecho de intencionar la incorporación en la rutina diaria momentos lúdicos, cualquier forma de arte, la conversación distendida y recreativa en un espacio físico que no necesariamente sea el laboral.

En esa misma línea, los equipos psicosociales en contextos de alta complejidad centran la mayoría de sus conversaciones en problemas y las maneras de ofrecer ayuda para la eventual resolución de éstos. Se trata de un ejercicio intelectual, comúnmente alrededor de una mesa, al interior de una oficina. Tal vez, sea evaluable la posibilidad que los equipos traigan a la mano distintos campos de acción, interactuando también al aire libre, y no siempre centrados en problemas. Una vez más aparece lo artístico, lo lúdico, una experiencia que más bien se centra en lo estético, en una esfera sensorial más amplia que lo netamente intelectual. Podríamos afirmar que el cuidado de los equipos también se encuentra en la imagen que proyecta el tipo de trabajo que realizan y que un trabajo a partir

de esas imágenes, podría ser tremendamente generativo y terapéutico dentro de un grupo humano que es convocado para ofrecer un servicio a la comunidad.

Por otra parte, si estamos de acuerdo en que a los equipos los convoca la exigencia y la obligación, viniendo el mandato desde una Institución o bien de lineamientos técnicos, sería propicio ofrecer espacios donde estas emociones patriarcales no estuvieran presentes, o por lo menos no sean el eje central. Desde ahí la tarea sería implementar acciones o jornadas donde lo que convoque no sea una exigencia impuesta desde afuera. La actividad que convoque ojalá permita que cada miembro sintonice con su propio ritmo y desarrolle su quehacer sin presiones de ningún tipo, a lo más las que el mismo se pueda imponer. La evaluación, por supuesto, nace de cada participante si es que la hubiere, evitando juicios de valor y apreciando la libre voluntad de cada cual.

A partir de esto surge la pregunta por el ¿quién está encargado de propiciar atmósferas donde se respire un aire refrescado que invite a ampliar el espectro de posibilidades que da el hecho de estar convocados por la exigencia y obligación de una tarea por cumplir? ¿El Gobierno de turno, las Instituciones que contratan, el equipo como cuerpo, el director del programa?

La influencia del director/coordinador de los programas se aprecia como central en la aparición de conductas tanto favorables como perjudiciales para el autocuidado de los equipos. Dentro de las actitudes que éste demuestra y que perjudican al clima laboral, los equipos durante las entrevistas señalan la presencia de un liderazgo con amenaza a la base y que no comparte la misma información con todos los miembros. Esto generaría suspicacias y divisiones en el grupo, reduciendo el espectro de conversaciones. “La jerarquía y el juego autoridad-obediencia trae a la mano un dominio de malestar (Comunicación personal, S. Ramírez, 2010).

Relaciones jerárquicas evocarían emociones ligadas con el temor, impidiendo que todos los discursos tengan la misma validez y dignidad. Si queremos operar desde una perspectiva posmoderna deberíamos “quitar vigencia a las verdades únicas y coherentes,

pues son potencialmente opresoras” (Gergen, 2001) La validez de todas las opiniones abre alternativas, haciendo posible una democratización de las relaciones. Las habilidades del coordinador, en este punto, aparecen como relevantes. Características como la flexibilidad, espontaneidad, aceptadores de la incertidumbre, seguridad personal y promotores de una conversación amplia serían deseables. Emergen como factores a considerar en procesos de selección y descripciones de cargo por parte del empleador.

El coordinador de un equipo no puede desconocer la influencia que tiene su rol en la dinámica de un grupo. El punto es que al hacer consciente este hecho debe reparar en las conductas y actitudes que favorecen la prevención del *burn-out* en el equipo del cual es un miembro más.

De esta manera se hace imprescindible que los directores de programa cuenten con un espacio donde puedan intercambiar opiniones con otros directores además de un profesional externo que acompañe el proceso reflexivo. Es altamente recomendable que se implementen talleres o momentos de formación, donde se releven elementos importantes de tener presentes en el ejercicio del rol. Desde una perspectiva colaborativa, por ejemplo, preguntarse cómo puede estimular que el equipo sea cada vez más reflexivo, con confianza para ser espontáneo, que acepte la autonomía del otro y se sienta libre para opinar (comunicación personal, H.Anderson, 2010) La desjerarquización de las conversaciones se observa como un elemento central a la hora de implementar prácticas de autocuidado. Una acabada descripción del cargo se vio como esencial a lo largo de las entrevistas realizadas.

Si aceptamos el hecho que “la realidad es construida a cada momento y el observador forma parte intrínseca de lo observado” (Peat, 1987), el director tendría que acceder a jornadas de formación donde se revisen conceptos relacionados con la Cibernética de Segundo Orden y Teorías Sistémicas afines. Espacios donde pueda atender reflexivamente a los procesos conversacionales en los cuales el participa cotidianamente y pueda ir definiendo un estilo que favorezca el diálogo abierto y generativo. Al reconocerse como parte de un sistema, habrá un espacio para que sea consciente de la influencia que

tiene su presencia y orientar sus esfuerzos en direcciones que beneficien al grupo en su totalidad.

En este punto es atendible evocar a H.Von Foerster (1996) cuando dice que uno debe actuar siempre para ampliar el número total de posibilidades. Es decir, el coordinador de un equipo debiese asumir una actitud que acepta todos los puntos de vista, transparenta sus propias opiniones y se orienta a ampliar una perspectiva que acepte la novedad en la construcción de una dinámica colectiva. No está de más tener en mente que cada equipo construirá la realidad, interpretándola y seleccionando los estímulos que confirmen su lectura. Para entender el observar como decisión, sería recomendable tener presente que la realidad no es objetiva, sino que responde a los supuestos, idiosincrasia, valores y expectativas que tiene el observador.

Aun cuando el director se ve como un factor clave, la construcción de una dinámica colectiva que integra todos los puntos de vista sería responsabilidad de todos los participantes. Los equipos, entonces, deberían trabajar orientados a promover las condiciones sistémicas propicias para que este convivir sea posible. Nuevamente se hace imprescindible su participación en talleres teórico-prácticos que inviten a ver el mundo que se está generando con el vivir de cada participante. Se requerirán conversaciones que faciliten un cambio en la emoción, porque “para que tú te puedas ver cómo estás haciendo lo que estás haciendo, debes cambiar tu emoción” (comunicación personal, S.Ramírez, 2010) En ese momento, se tendrá la oportunidad de elegir libremente si quieres seguir viviendo en la forma en que lo estabas haciendo. El taller o las jornadas de formación tendrán, entonces, que considerar el espacio emocional donde transcurre el quehacer de los equipos, para que estos tengan un espectro más amplio donde pueda ocurrir un cambio particular, eligiendo aquellas conductas que resulten provechosas para su convivencia y descartando aquellas que lo perjudiquen.

Hasta este punto del espacio destinado a las reflexiones del presente estudio, se ha intentado relevar algunos aspectos relacionados con la convivencia entre los miembros del equipo y de qué modo influirían en la sensación subjetiva de bienestar. A continuación

también se considerarán variables que encuentran ligazón con el vínculo que se va co-construyendo junto a los usuarios o sujetos de atención. De esta manera, creo que la actitud y el foco que se tenga a lo largo de la interacción con los usuarios es un factor que incide directamente en la prevención del *burn-out* en los equipos. Es por esta razón que resulta indispensable que las Instituciones que conforman los equipos tengan políticas y modelos de intervención claros. Pero no solamente deben ser claros y orientadores respecto del vínculo que se considere más adecuado para cada contexto en particular, sino que deben velar para que los procesos que se construyan efectivamente *con* los usuarios sean pertinentes y no tengan como consecuencia un agotamiento grupal y posterior “quemadura profesional”. En este sentido aparecen beneficiosos modelos que hagan énfasis en escuchar al otro sin prejuicios ni constructos predeterminados, permitiendo la emergencia de conversaciones posibles en el encuentro de mundos igualmente dignos, en este caso entre interventor e intervenido.

Para que las Instituciones que contratan y conforman a los equipos se orienten con decisión a definir el modelo más pertinente con el cual desea que operen los equipos, debería en primer lugar hacer un ejercicio reflexivo clave. Es necesario que se cuente con jornadas, con asesoría externa si se estima conveniente, para reconstruir conceptos tales como experticia, jerarquía, cambio terapéutico, por ejemplo. Una vez revisados dichos conceptos, podrá estar en condiciones de pensar qué está entendiendo como relación de ayuda, en el cómo ofrecer una posibilidad de cambio a otro o cuáles son las condiciones más propicias para que éste pueda darse. Una vez reflexionado en torno a estos puntos, podrá definir las teorías y modelos coherentes que articulen su quehacer. Serán coherentes pues provienen de una epistemología declarada y consensuada previamente.

En el caso de que la Institución que contrata a los profesionales busque clarificar sus políticas de atención, debería en primer lugar decidir si desea o no abandonar una mirada asistencialista en el acercamiento a los usuarios. Tras ese debate tendrá la oportunidad de encontrar principios para una intervención que verdaderamente permita la aparición del otro como legítimo otro (Maturana, 1987), escuchándolo y permitiendo su participación a lo largo de los procesos que se desplieguen. Los equipos apuntan a que “*resulta esencial*

considerar la opinión de él/ella en el plan de intervención, porque o si no siempre va a ser un sin sentido” (E3, p.8). Señalan que si niegas al otro, se caerá fácil en el juego de imponer lo que uno cree es bueno para el usuario, en este caso.

Por este motivo, la decisión de la Institución debe ser anterior a establecer los modelos de referencia que utilizará. Sería óptimo, en esta etapa, contar con la opinión de los equipos que actualmente intervienen, como una voz que cuenta con la experiencia del trabajo en terreno. Levantamiento de jornadas de reflexión, convocatoria amplia en espacios de encuentro enriquecedores por la cantidad de elementos que estarán en juego. Tal vez construir y evaluar por medio de instrumentos las opiniones e ideas que provengan de profesionales que se dedican a hacer el trabajo en terreno y tienen de este modo un contacto estrecho con el sujeto de atención, participando en el vínculo desde el inicio.

Aun cuando en las entrevistas realizadas se afirmó que la mayoría de las redes socio-comunitarias en Chile continúan haciéndose cargo del cambio del otro, no se cierra completamente la posibilidad de que los equipos que trabajan bajo el alero de una Institución en particular modifiquen su aproximación hacia los sujetos de atención. Para esto, deberían reconocer que en el encuentro terapéutico se produce una mutua construcción de lo real, por lo que el terapeuta deja de ser objetivo y separado del cliente (White, 1989). O como dijera E.Lévinas: el relato del paciente se integra a mi mundo, y yo me integro al de él, creando nuevas redes de significado con la magia del lenguaje y de la conversación. Una posibilidad es que los equipos se acerquen a través de instancias de formación a conceptos provenientes desde las teorías del lenguaje, el constructivismo y modelos centrados en narrativas, si lo que quieren es alejarse del asistencialismo definitivamente.

El acercamiento a modelos que hunden sus raíces en una epistemología de segundo orden permitiría considerar teorías que desjerarquicen la relación de ayuda. Es decir, que planteen una misma dignidad para todos los participantes de un proceso relacional, ofreciendo una manera de conversar que aproveche los recursos disponibles tras un diálogo transparente y abierto. Podrán revisarse modelos que acepten la incertidumbre como propia

en el acontecer humano y “no sientan la pasión por cambiar al otro” (Maturana, 1995), alentando el intercambio de puntos de vista y la construcción de un espacio de conversación que genere novedad y acepte la emergencia de nuevos significados y conexiones.

Al perderse la pasión por cambiar al otro y participar de una conversación que genere novedad, los participantes se encontrarán frente a la posibilidad de una transformación mutua, a través de la influencia permanente durante la interacción. Si los equipos ensayan aproximaciones que adviertan este hecho debieran estar preparados para abandonar estrategias de intervención que se centran en procedimientos rígidos y etapas pre-establecidas. Esto porque sería agotador proponerse cambios independientes al diálogo que eventualmente pueda surgir, pues volverían a caer en lo jerárquico e impositivo, aumentando la posibilidad de frustrarse, alentando de este modo la aparición del burn-out. En las mismas entrevistas se plantea *“no me creo poseedor de la verdad, ni las soluciones...hay que buscarlas en conjunto con los chicos” (E1,p.5)*. Si lo que se quiere es ver en la práctica esta afirmación, sería deseable acompañar a los equipos para que tengan intervenciones cada vez más flexibles y adecuadas a las características locales donde se encuentren trabajando. Junto con esto, alejarse de los protocolos rígidos y procedimientos predeterminados, para de una vez orientarse a cada proceso particular que se va desarrollando. Esto daría lugar a un aprendizaje significativo de todos los participantes a lo largo de una transformación mutua.

Si se acepta el hecho de que los seres humanos somos multi-historiados y centramos nuestra mirada como interventores a los relatos que las personas traen al espacio reflexivo de la terapia, los equipos tendrían que tener acceso a las teorizaciones que ofrecen los modelos centrados en narrativas. Si la Institución promueve un quehacer en constante aprendizaje y ofrece oportunidades de capacitación, el acercamiento a enfoques narrativos debería ser una prioridad. Equipos focalizados en las historias particulares que emergen y se van modificando, tendrán mayor probabilidad de participar del mundo de significados, emociones y explicaciones que un usuario otorga a su vida. Este acercamiento está divorciado de lo asistencialista, ya que la deriva de la interacción está determinado por lo que va ocurriendo y no por intenciones o necesidades preconcebidas del interventor. No

hay expectativa no exigencia puesta en la relación. En su lugar, hay una auténtica escucha y una participación activa y espontánea en la conversación.

Esto último invita a pensar en la formación que sería deseable tuvieran los distintos profesionales que conforman los equipos interdisciplinarios. En su gran mayoría provienen de las ciencias sociales, aunque últimamente se ha ido integrando la mirada biomédica, con los médicos psiquiatras como máximos representantes. ¿Cómo facilitamos una relación que tenga la cualidad de complementariedad necesaria para enriquecer los planes de intervención? Las Instituciones que contratan a los profesionales tendrán que buscar el modo de propiciar un diálogo nutricional entre las ciencias médicas y sociales. Ofrecer espacios de diálogo donde se intercambien opiniones, se acepten los desacuerdos y se hagan los esfuerzos necesarios por llegar a coordinaciones que favorezcan los procesos de intervención en contextos de alta complejidad. Tal vez aprender en conjunto a ver el diagnóstico no como una etapa, sino como un proceso en permanente revisión, que va mutando de acuerdo al desarrollo del vínculo con los usuarios.

Del mismo modo, se ve como favorable el construir un diagnóstico que considere múltiples miradas, todas con igual dignidad y valor, siendo lo suficientemente flexible para adecuarse a la particular realidad que construye cada individuo y participar de su proceso reflexivo. Este hecho favorecería una visión integral del ser humano, como un ser multidimensional, escapando de la lógica lineal determinista que impera y es cuestionada por las corrientes posmodernas.

Los equipos advierten que a lo que se debiese llegar es a integrar la mirada biomédica y psicosocial, reconociendo que ambos ámbitos de acción son igualmente válidos y eventualmente complementarios. Nos daremos cuenta que esto es posible en la medida en que profesionales de disciplinas aparentemente tan alejadas una de otra comienzan a interactuar y a construir consensos en el trabajo cotidiano. Se ve como algo necesario en primera instancia que el diálogo esté acompañado por un discurso Institucional que promueva este intercambio y esté atento a sus vicisitudes y contratiempos. Así, debe existir una política definida de lo que se espera, pues de este modo clarificamos también los

procesos de selección de las personas que integrarán los equipos así como los procesos de inducción al quehacer y misión de la Institución implicada.

También aparece como deseable una claridad similar en la relación existente entre los respectivos programas de intervención con aquellas Instituciones Estatales que licitan concursos públicos y a continuación supervizan técnica y económicamente el quehacer de los equipos. El aparente distanciamiento existente entre los equipos y las Instituciones que financian y evalúan los programas podría soslayarse con el hecho de impulsar procesos de supervisión permanente, centrados en los procesos de intervención en donde participan día a día los miembros de equipos biopsicosociales en terreno. Conversaciones que acompañen el devenir de los planes de intervención y los elementos coyunturales que vayan ocurriendo a lo largo de la relación terapéutica. Este acompañamiento permitiría ir levantando prejuicios y revisando estrategias e hipótesis que el equipo tenga en mente, haciéndose oír como una voz más que enriquece el diálogo.

IX. BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

Anderson, H. & Goolishian, H. (1996) "El experto es el cliente: La ignorancia como enfoque terapéutico". En "Terapia como Construcción Social" pp 45-59, editores McNamee, Sh. & Gergen, K, editorial Paidós, Barcelon, España

Anderson, H & Goolishian, H. (1999) Sistemas humanos como sistemas lingüísticos. Ideas preliminares sobre las implicaciones para la Teoría Clínica. Revista de Psicoterapia Vol. II, N°6, Barcelona, España.

Barría, V., Rosemberg, N., Uribe, P. (2009) "Autocuidado y Equipos de Salud" en medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/1/autocuidado.pdf

Bertrando, P. & Toffanetti, D. (2000) *Historia de la Terapia Familiar*. Editorial Paidos, Barcelona, España.

Calventus, J. (2000) *Acerca de la relación entre el fundamento epistemológico y el enfoque metodológico en la investigación social: la controversia cualitativo v/s cuantitativo*" En revista de Ciencias Sociales N°1, Universidad José Santos Ossa, Antofagasta, Chile.

Coddou, F. (2006) *El Enfoque Sistémico El Mundo de la Psicología*, Revista del Colegio de Psicólogos de Chile, N°1, Santiago, Chile.

Echeverría, R. (1994) *Ontología del Lenguaje*. Dolmen Ediciones, Santiago, Chile.

Guerra, C., Fuenzalida, A., Hernández, C. (2009) "Efectos de una intervención Cognitivo-conductual en el aumento de conductas de Autocuidado y Disminución del Estrés Traumático Secundario en Psicólogos Clínicos" Revista Terapia Psicológica, Vol. 27, N°1, pág. 73-81, Sociedad Chilena de Psicología Clínica, Santiago, Chile.

Lyotard, F. (1979) *La Condición Posmoderna*. Manchester University Press, Reino Unido.

Gergen K. & Warhuus L. (2001) *La Terapia como construcción social*. Dimensiones, deliberaciones y divergencias. Revista Sistemas Familiares. Año N°17, N°1 Buenos Aires, Argentina.

González, Rey. F. (1997) *Epistemología cualitativa y subjetividad*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.

González, Rey. F. (2000) *Investigación cualitativa en Psicología*. Rumbos y desafíos. México. Internacional Thompson Editores.

Guerrero, L.M. (2001) *La entrevista en el método cualitativo*. Investigación publicada en Comunicación Genética, FACSO, Universidad de Chile, Santiago.

Hidalgo, N & Moreira, E. (2000) “Autocuidado, trastorno psicológico y rotación de equipos en salud mental”, Departamento de Psicología, Universidad de Chile, en www.csociales.uchile.cl Santiago, Chile.

Laing, R.D. (1977) *La Política de la Experiencia*. Editorial Grijalbo, Barcelona, España.

Maturana H. & Varela F. (1981) *El Arbol del Conocimiento*, Editorial Universitaria, Santiago, Chile.

Maturana H. & Verden-Zoller G. (1993) *Amor y Juego: Fundamentos de lo humano desde el patriarcado a la democracia*. Ediciones Noreste, Santiago, Chile.

Maturana H. & Nisis S. (1995) *Formación Humana y Capacitación*. Ediciones Dolmen. Santiago, Chile.

Maturana H. & Nisis S. (1999) *Transformación en la Convivencia*, Dolmen Ediciones, Santiago, Chile.

Maturana H & Dávila X. (2003) *Biología del Tao o el camino del amar*. Revista Philosophica, Vol. 26, Ediciones Universitarias Valparaíso, Chile.

Martínez, M. (2006) *La Investigación Cualitativa*. Revista IIPSI, Facultad de Psicología UNMSM, Volumen 9, N°1, Caracas, Venezuela.

Peat, D. (1988) *Sincronicidad*. Editorial Kairos, Barcelona, España.

Rorty, R (2005) "Entre liberalismo y filosofía". Astrolabio, revista electrónica de filosofía, 2005, núm. 0.

Santana, A. & Farkas, Ch. (2007) "Estrategias de autocuidado en equipos profesionales que trabajan en Maltrato Infantil" Revista "Psyche", Vol.16, Nº1, pág. 77-89, Santiago, Chile.

Sluzki, C. (1996) *La Red Social, frontera de la práctica sistémica*. Editorial Gedisa, Barcelona, España.

SENAME (2009) Plan de Autocuidado 2008-2009 Unidad de Autocuidado, Departamento de Personas, Gobierno de Chile.

SENAME (2008) Reflexiones publicadas en "Manual para las Intervenciones de los Programas de Protección Especializados del Departamento de Protección de Derechos", Deprode SENAME y Universidad de Chile, Santiago, Chile.

SENAME (2002) Maltrato Infantil (en línea) en <http://sename.cl/maltrato>.

Von Glasenfeld, H (1981) Una Introducción al Constructivismo radical en La Realidad Inventada, editorial Gedisa, Barcelona, España.

Von Foerster, H (1996) *Las semillas de la cibernética*. Editorial Gedisa, Barcelona, España.

White, M & Epston D. (1990) *Medios narrativos para fines terapéuticos*. Editorial Paidós, México.

White M. (1995) *Reescribir la Vida*. Editorial Gedisa, Barcelona, España.

White, M. (1989) *Guías para una terapia familiar Sistémica*. Editorial Gedisa, Barcelona, España.

Wilber, K. (1990) *El Espectro de la Conciencia*. Editorial Kairos, Barcelona, España.

Zlachevsky A.M. (2003) Psicoterapia Sistémica centrada en Narrativas: una aproximación. Revista Límite N°10 Santiago, Chile.

Zlachevsky A.M. (1996) Una mirada constructivista en Psicoterapia. Revista Sociedad Chilena de Psicología Clínica. Año XIV, Volumen VI, N°26.



Tesis para optar a grado de
Magíster en Psicología Clínica Adultos

ANEXOS

PAUTA PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

1. Comentarios en relación a la Sociedad actual

a. *Sociedad (en términos globales)*

- ¿Conocen comunidades que conserven actualmente algunas características de la cultura matrística?
- ¿Cuál es el impacto que tienen los valores de la cultura patriarcal (en Chile) en las relaciones humanas?
- ¿Cómo podríamos acercarnos a un modo de vivir matrístico en una sociedad como la nuestra?

b. *Instituciones (que sostienen los programas)*

- ¿Las Instituciones Públicas promueven acciones que están orientadas a favorecer el autocuidado de sus equipos psicosociales? ¿Cómo son estas acciones?
- ¿Cuáles podrían ser algunas sugerencias si tuvieran la posibilidad de participar en la construcción de políticas de autocuidado?

2. Convivencia entre los miembros del equipo

Experiencias laborales donde han participado.

- ¿Cuáles podrían ser algunas actitudes/acciones que han podido observar en equipos y que podrían perjudicar las relaciones interpersonales al interior de éste?
- ¿Hasta qué punto la influencia del Director/Coordinador/Jefe impacta en el clima laboral?
- ¿Cuáles son las prácticas que han favorecido el autocuidado en los equipos de los cuales has sido miembro?

Visión ideal de los equipos psicosociales.

- ¿Cuáles deberían ser las cualidades de la relación en un equipo para incrementar su capacidad de escuchar y reflexión?
- ¿Cuáles comportamientos individuales entorpecen la construcción de un espacio laboral basado en el mutuo respeto?

- ¿Qué actitudes/acciones esperas de un equipo y cuáles no estás dispuesto a tolerar?

3. Relaciones con Redes Sociales

a. Relaciones con organismos de la red (derivadores)

- ¿Qué efectos puede tener una intervención, desde alguna entidad pública, que mantiene una mirada del sujeto (usuario) sin reconocerlo como un legítimo sujeto de derecho?
- ¿Cómo se constituye en una vulneración de derecho el intervenir desde una perspectiva asistencialista y adultocéntrica?
- ¿Cuál podría ser una diferencia entre la propia visión de sujeto (usuario) y la que presentan algunos organismos de la red con la que tienen contacto?

b. Relaciones con los usuarios

- ¿Cuáles características deberían tener los equipos para incrementar su capacidad de co-construir procesos terapéuticos en conjunto con los usuarios?
- ¿Cuál es el foco sobre el cual debiese centrarse nuestra “experticia” como participantes en una relación de ayuda?
- ¿Cuáles podrían ser las particularidades de los usuarios que pudieran estar siendo eclipsadas por un diagnóstico?

c. Con Instituciones evaluadoras de los programas

- ¿Las Instituciones evaluadoras exigen cambios pre-definidos independientes de la particularidad de cada caso? ¿Cuáles?
- Si las hubieran, ¿Cuáles son las contradicciones entre lo exigido y la manera de evaluar? ¿Cuáles podrían ser aspectos dignos de ser considerados en la evaluación y que con la modalidad actual no están siendo incluidos?

Transcripción Grupo Focal I

Hipótesis 1, Grupo I

“Las relaciones humanas se basan en una emoción que no favorece el cuidado de los equipos en tanto disminuye la capacidad de escucha y reflexión. Este hecho afecta en el trabajo interdisciplinario, obstaculizando la capacidad de hacer y crear”

1. Comentarios en relación a la sociedad actual.

a. Sociedad (en términos globales)

➤ “Estamos gobernados por aspectos económicos que se vinculan a “la lógica del tiempo es oro”. Todo apunta al énfasis en la productividad de la sociedad actual, industrializándolo todo y dejando atrás nuestra humanidad”

➤ “Existe una pérdida de respeto en las relaciones entre las personas”

➤ “Hay poco cuidado por el otro”

➤ Se cita al sociólogo Ulrich Beck, pues habla de la *socialización colectiva*, industrialización, “la sociedad está enferma”. “Los seres humanos son vistos como recursos explotables, extraen todo lo que tienen que sacar y luego los desechan”

➤ “Nadie puede estar fuera de la cultura patriarcal, pero ciertamente el ejercicio reflexivo ayuda a lograr ciertos *insights*”.

➤ “Chile es extremadamente patriarcal pues favorece el individualismo, modelo neo-liberal, tremendamente competitivo.

➤ “Hay escasa colaboración entre Instituciones que no se da en otros países, como es el caso de Costa Rica, por ejemplo al postular a proyectos en donde existe un espíritu de ayuda mutua, no un ánimo de competencia desleal”.

➤ “Por contrapartida, en el Chile rural se dan otro tipo de relaciones entre las personas, por ejemplo”:

- “Estilo comunitario, apoyo, colaboración”
- “La gente participa en Organizaciones Sociales”
- “Se dan relaciones no instrumentales”
- “Se apoyan unos con otros, no tanto individualismo”
- “Relaciones basadas en la confianza”

➤ “Por la lejanía, estas comunidades que preservan un modo de vivir matrístico son poco permeables a lo urbano”

b. Instituciones (que sostienen los programas)

➤ “Se da una valoración excesiva por parte de las Instituciones evaluadoras en el cumplimiento de metas”

➤ “Es demasiado el énfasis puesto en la productividad, en el resultado, mas que en los procesos cualitativos”.

➤ “Se considera poco tiempo para descansar, no está dentro de la rutina laboral, ni menos en los diseños de programas que se ofrecen para adjudicarse los concursos públicos”.

➤ “Hay un equilibrio precario, podemos hacer un espacio grato, pero el peligro viene de afuera. Las Instituciones están fijos en lo cuantitativo, no en los procesos de aprendizaje ni aquellos que no pueden ser medidos con números.”

➤ “No existen políticas de autocuidado desde las Instituciones que sostienen estos proyectos, los equipos se las arreglan, supeditado al liderazgo del coordinador de turno”.

➤ “Existe ausencia de políticas orientadas a cuidar el capital humano”.

➤ “Se observa un discurso contradictorio que dice: trabajamos para preocuparnos de los demás, pero no hay preocupación por el equipo, por los que están puesto en juego en las relaciones de ayuda”.

➤ “Se trata de un discurso esquizofrénico el de las Instituciones Públicas. Ofrecen charlas de calidad de vida y no se preocupan por la calidad de vida de sus equipos”

➤ “El discurso no se condice con las prácticas, todo queda en buenas intenciones, no se lleva a cabo ningún plan para abordar el cuidado de los equipos interventores”.

➤ “Existe doble estándar de las Instituciones Públicas que permean el quehacer de los equipos, plantean horizontalidad, pero en realidad no existe, y esto termina quemando a los equipos” (en la empresa privada se es claro: es vertical y todos aceptan este hecho).

2. Convivencia entre los miembros del equipo.

a. Experiencias laborales donde han participado

➤ “Nosotros hablamos del clima laboral, es un tema que nos preocupa, pero no porque venga impuesto desde afuera”

➤ “No me ha tocado ver competitividad en los equipos donde he estado”.

➤ “Había buena comunicación en los equipos, se compartían rabias, problemas”.

➤ “Tuve mala experiencia en los otros equipos”. La dinámica del equipo era de agresor-víctima”.

- “Ya no queríamos vernos”.

- “veíamos al otro y lo odiábamos”

- “No se soportaba estar ahí, no nos soportábamos”

- “era un quién se cagaba al otro”.

- “Reproducíamos las dinámicas que tenían las familias que atendíamos”.

- “Empezamos a enfermarnos”.

- Hubo una solución ya que comenzaron a haber espacios donde se pudieron abrir los temas, a través de supervisión externa”

- “El liderazgo tenía a la base la AMENAZA”

➤ “Pesa el liderazgo desde la dirección para proveer atmósferas propicias”

➤ Se percibe escaso tiempo para conversar del trabajo, “qué nos pasa, cómo estamos, poco tiempo para reflexionar sobre tu quehacer, pocos espacios para conversar de lo que nos ocurre”.

➤ “He visto formas de competencia burdas y sutiles”

b. Visión ideal de los equipos psicosociales

➤ “Es muy importante la confianza entre pares, demostrar signos de confianza”.

- “Valores fundamentales para mí: fraternidad, tolerancia, igualdad (evoca la revolución francesa). Si no los encuentro, me voy”.
- “Ojalá que el equipo sea un colchón, pues es mucho el tiempo en que convivimos, demasiadas horas al día, más que con nuestras familias”.
- “Es esencial la empatía con el otro, el respeto por tus compañeros”.
- “Hay elementos rescatables de ambas culturas presentadas, es necesario construir una sociedad inclusiva, todo sirve”
- “Ejemplo de culturas orientales, donde se busca la totalidad, unir opuestos”.

Hipótesis 2, Grupo 1

“Las intervenciones clínicas que se implementan se basan en hacerse cargo del cambio del otro. Este rol de experto aumenta la frustración del equipo frente a interrupciones o abandono, disminuyendo la habilidad de escuchar y co-construir procesos terapéuticos”.

Relaciones con Redes Sociales

- a. *Relaciones con organismos derivadores de la red.*
- “Las redes están inarticuladas. Puedes hacer un buen trabajo, pero no tiene continuidad en el soporte social”
 - “Se sobreexige a los equipos, sin recursos en la Red.”
 - “Demasiadas expectativas puestas en ellos, como si fuéramos a ser capaces de solucionar los problemas estructurales que presenta la sociedad.”

- “A veces los niños vienen con pronósticos como que no hay nada que hacer, y lo entrevistamos, y nos damos cuenta que es un niño”.
- “La Red no ha asumido una mirada de derecho, una horizontalidad en las relaciones, el niño como sujeto.”
- “Se le sigue tratando igual, decidiendo por su destino sin advertir sus particularidades”
- “Se sigue mirando con asistencialismo, consolidándose la vulneración”.
- “Hay una mala costumbre de etiquetar a los niños. Quedan con el rótulo, niños Esci, Infractores, etc. Diagnósticos que quedan para siempre, difíciles de remover”.

b. Relaciones con usuarios

- “No me creo el poseedor de la verdad, ni en las soluciones, sería muy soberbio. Hay que buscarlas en conjunto con los chicos”.
- “Ser prudentes en el acercamiento, es necesario estar abiertos a sus realidades”
- “No nos gusta imponer las cosas que hacemos”.
- “No nos podemos olvidar que somos el profesional, el que se pone en juego, es necesario rendir técnicamente”.
- “Mas que hacer rendir al otro, AUTOEXIGENCIA”. Estamos en un continuo aprendizaje, modificando nuestro quehacer, utilizando todos los recursos que tenemos disponibles”.
- “Se fracasa por querer cambiar al otro, pues habría que cambiar a toda la sociedad”.
- “El mismo entorno tira para abajo a los niños. El problema está depositado en los niños y las familias. No se cuestionan los cambios sociales, los cambios macro.”
- “Cada trabajador toma sentido a su trabajo, a las relaciones en que participa”.
- “Necesidad de hacer énfasis en la generación de confianza con los usuarios, pues son procesos orientados a reparar”.
- “Es preciso construir con el otro de acuerdo a sus tiempos”.
- “Tenemos siempre dos ejes”:
 - Interrumpir situaciones graves.
 - “Estamos siempre vinculándonos, revisando nuestros diagnósticos”
- “Por parte de los profesionales se requiere”:
 - Gente con compromiso.

- Ganar confianzas.
- Convicción que se puede aportar.
- “Todavía hay gente que entrega”.
- “Capacidades que debiesen tener los equipos en este contexto”:
 - Constantemente reinventándose.
 - Ser creativos, “para no generar las mismas resistencias”.
 - Evitar caer en los mismos discursos que no han dado resultados. “esto motiva al cambio”.
 - Flexibilidad, adaptación.
 - Complementarse.

c. *Relaciones con Instituciones evaluadoras de los programas.*

- “Se da una esquizofrenia Institucional: Se mide el procedimiento, no el proceso”. Excesivo énfasis en lo cuantitativo, en los resultados.
- “Desde las Instituciones no se da margen para la incertidumbre”.
- “Existen limitadas medidas presupuestarias para programas psicosociales”.
- “Las políticas públicas intentan resolver problemas sociales con la cantidad mínima de recursos. Se encuentran insertos en la vorágine económica del capitalismo”.
- “Ser realista con lo que uno como interventor se propone. Depende cómo llega el niño (contexto). Por ejemplo SENAME exige a todos los niños matriculados, y ellos no quieren ir al colegio formal”.
- “Los tiempos de tratamiento son inadecuados, políticas públicas piensan a corto plazo. “¿Qué pasa con la prevención? Aumenta el fracaso, pues es muy complicado el seguimiento”.
- “Noto una perversión de licitaciones públicas. Hay que ajustarse a modelos de intervención que no necesariamente se comparten. Los modelos están hechos para reproducirse sobre sí mismos”.
- “Las Instituciones evaluadoras caen en una contradicción vital: Proponen un modelo constructivista y las evaluaciones no son hechas sobre un modelo constructivista”. Este hecho genera frustración y desencanto”.

Transcripción Grupo Focal Directores

Hipótesis 1, grupo directores.

“Las relaciones humanas se basan en una emoción que no favorece el cuidado de los equipos en tanto disminuye la capacidad de escucha y reflexión. Este hecho afecta en el trabajo interdisciplinario, obstaculizando la capacidad de hacer y crear”

1. Comentarios en relación a la sociedad actual.

Sociedad (en términos globales)

- ¿Conocen comunidades que conserven actualmente algunas características de la cultura matrística?

Voz: No se si han visto programas de la Ruta del Shangri-La.....apareció hace algunos capítulos atrás.....no se específicamente donde pero me parece que era cerca de Laos.....un pueblo donde las mujeres tenían igual poder que los hombres, no había diferenciación en términos de poder ni en fuerza de trabajo. De hecho ellas decidían en el

tema de pareja....eh.....con quien querían estar.....era como bien abierta.....no había un desmedro en comparación con otras culturas occidentales, en lo que se refiere a las capacidades de las mujeres. Era interesante el equilibrio que allí prevalecía. En ese programa mostraban de qué manera las niñas adolescentes tenían la libertad de escoger a sus futuros maridos.....y.....y podían tener múltiples relaciones pre-matrimoniales y ellas decidían con quien se querían casar.

Voz: Acá en Chile estaba esa comunidad en Pirque, donde murió una mujer y hubo un tremendo revuelo. En general uno se entera de esos estilos de vida por tragedias o situaciones que desde la cultura predominante están valoradas negativamente. La crítica fue no haber accedido a los canales de salud formales.....porque ellos estaban como aislados. Funcionan excluidas totalmente de la sociedad....o....lo que uno esperaría que ellos hicieses al estar en sociedad: asistir al colegio, acceder al sistema de salud.

Voz: Son comunidades cerradas, donde aparentemente sucede algo matrístico, y es que cada miembro del grupo aporta a la comunidad lo que sabe hacer, sus talentos al servicio y beneficio de todos. Y desde ahí van compartiendo esos conocimientos, a ellos le hace sentido. De todos modos.....están...están tan.....aislados.....que uno no sabe bien lo que sucede.....porque es muy difícil entrar. Son impermeables al medio. Desde el exterior despierta recelo, por el desconocimiento, como que se da por hecho que están haciendo cosas ilícitas.....extrañas. La atribución es generalmente negativa.

Voz: En general, hay comunidades en Pirque o en el Cajón del Maipú que para el orden establecido son bastante desconocidas, lo que ellos hacen o la forma de vivir que ellos tienen es “incorrecta” porque no se adecúa al orden establecido, a la normativa establecida. Yo he escuchado de la existencia de pequeñas comunidades en las afueras de Stgo.....y.....y que ellos trabajan en función de su grupo. Pero eso está mal visto para el resto.....de la sociedad.....para la mayoría de la gente. Los que se acercan si prejuicios, tal vez tengan la posibilidad de entender la lógica de esos grupos humanos.

Voz: Son comunidades herméticas dentro de todo, y eso es lo que genera las suspicacias, el desconocimiento genera rechazo. Nadie sabe cómo se movilizan. Son distintos.....viven al margen del sistema.....yo me *cagaría* de susto.....no sabría cómo sobrevivir fuera de la cultura formal. El ambiente me parecería hostil. Tal vez miedo a lo desconocido.

▪ ¿Cuál es el impacto que tienen los valores de la cultura patriarcal (en Chile) en las relaciones humanas?

Voz: A mí me *suenan* tanto la cultura patriarcal a machismo. La mayoría de las mujeres chilenas luchamos contra el machismo.....mas.....pero lo aceptamos igual y nos gusta de alguna manera. Porque luchamos en contra de algunas cosas del machismo.....y.....otras en el fondo las propiciamos. Siento que nuestro país tiene una cultura absoluta y totalmente patriarcal, el machismo es un efecto. Y de acuerdo a eso se van construyendo, direccionando las relaciones, amistad, pareja, grupos humanos, incluso los equipos de trabajo.

Voz: El impacto está en la jerarquía, en el ejercicio del poder.

Voz: Por lo menos yo lo veo desde mi rol de coordinadora de un equipo, en el sentido de que si tú eres muy relajado queda la sensación que la pega no te interesa, como que eres despreocupada. Hay un acostumbramiento, entonces...cuando vas y pones reglas se interpreta como si estuvieras enojada...y.....se preguntan qué te habrá pasado. No hay una suerte de equilibrio. La jerarquía es un supuesto que está muy instalado.

Voz: Hay gente que tiene el locus de control bien claro y otras no, y que necesitan que otro les diga lo que tienen que hacer y supervisen su trabajo. Y eso uno lo va aprendiendo con el tiempo.

Voz: En relación a la pregunta, lo más claro hoy en día es el tema de la competencia en todos los ámbitos. Son roles que la misma sociedad te va asignando conforme vas cumpliendo años.....actividades.....y.....responsabilidades.....que se supone debes desempeñar.

Voz: Se ve también en el consumismo.....en la apariencia externa.....de si tienes auto o no.....si tienes hijos o no. Es un tema de competencia permanente, y está bastante velado. Son pocos los que asumen que es una realidad cotidiana. Es como quién va avanzando y quién se queda estancado, como si estuvieras presenciando una carrera.

Voz: En los equipos uno también ve la competencia.....como..... general...también se ve eso sí algunas conductas de solidaridad....de ayudar al compañero. La competencia se da bien solapada, es difícil que alguien reconozca que se encuentra participando de esa dinámica. Es muy difícil que alguien se reconozca como una persona competitiva. En nuestra área no es una atribución muy positiva. No así si tu trabajas en una empresa, donde la competitividad es incluso deseable, ser agresivo.

Voz: Hay algunas cosas que vienen impuestas desde fuera.....eh.....hablando de las profesiones de cada uno, el ente externo asigna valor a cada una de ellas. Hay expectativas en relación a las intervenciones que cada uno debe ejecutar. Eso se ve en el hecho de que FONASA valora distinto a cada profesional.....y....la participación....de un psicólogo es mejor pagada que la del asistente social por ejemplo, y aun más la intervención psiquiátrica. Ya está diciendo que una es más importante que la otra.....discriminando en el valor hora.

Voz: Uno tendría que valorar el conocimiento de todos.

Voz: Uno confunde la competencia con la competitividad, que son cosas distintas. La competencia son los conocimientos.....las habilidades que uno tiene y cómo las pone en práctica. La competitividad es la conducta de arrasar con el otro para cumplir mis objetivos.

- ¿Cómo podríamos acercarnos a un modo de vivir matrístico en una sociedad como la nuestra?

Voz: Habría que hacer un cambio cultural desde el lenguaje, primero que nada comenzar a hablar en positivo, una postura creativa, propositiva, con iniciativa.

Voz: Es un cambio en el discurso.....desde las políticas....públicas.....hasta nuestros pequeños o grandes equipos, nuestras casas, familias, hijos.

Voz: La publicidad también intenciona este discurso social, e impone una vida centrada en la apropiación y competencia, ambos valores que se pueden considerar patriarcales.

Voz: Algunas situaciones de vulnerabilidad, como el terremoto ocurrido hace poco, hace que de algún modo la gente se pregunte, qué es lo que verdaderamente quiere, por el qué estoy haciendo. Aparecen valores matrísticos, tales como la solidaridad, ayudar al otro. Es una alusión autoreferente.....pero....hasta antes del terremoto, yo intentaba centrarme en lo económico y tener cubiertas mis cosas, y después del terremoto mi meta ya no es estar en tres o cinco pegas para tener cosas, y toda esta cosa competitiva del tener alcanzó un plano bastante secundario....y lo que ahora prima es la familia....mi pareja.....el tiempo para nosotros.....y para mí. Cambia la meta. Emerge otro orden de prioridades.

Voz: Dejar claro cual es tu liderazgo, eso tranquiliza a la gente, pues sabe a qué atenerse y eso da una sensación de seguridad. Desde ahí los roles se van definiendo y cada uno puede aportar desde la confianza de lo que sabe. La poca claridad confunde, es preciso ser de una sola línea para construir relaciones de confianza.

Instituciones (que sostienen los programas)

- ¿Las Instituciones Públicas promueven acciones que están orientadas a favorecer el autocuidado de sus equipos psicosociales? ¿Cómo son estas acciones?

Voz: Yo siento que lo tienen integrado.....y.....pero.....no lo favorecen ni tampoco lo aplican.....ni dan alternativas de solución para abordar la temática. No dan luces a los equipos para que sean ellos los que levanten iniciativas pertinentes para su propio cuidado.

Voz: Cada equipo se las arregla para cuidarse.....sin mayor asesoría.

Voz: Desde las Instituciones está establecido como discurso, no como práctica concreta. Es un mero concepto, porque si tú vas mas allá, no encuentras nada.

Voz: Nadie elabora estrategias de autocuidado. Si tu le preguntas a CONACE qué hacen ellos en relación al tema, te das cuenta que no hacen nada. Incluso lo piden a los demás

pero para ellos mismos no lo hacen. Se ve una incoherencia, es puro discurso.....porque tampoco lo favorecen.

Voz: Además habría que definir qué es lo que se entiende por autocuidado, porque a veces se entiende como momentos para pasarlo bien, estar juntos, almorzar en otro lugar. ¿Es una actitud transversal en tu trabajo diario o son eventos aislados en el tiempo? Es necesario ponerse de acuerdo. Hay un cuidado cotidiano y otros más organizados. Ambos pueden tener resultados beneficiosos.

▪ ¿Cuáles podrían ser algunas sugerencias si tuvieran la posibilidad de participar en la construcción de políticas de autocuidado?

Voz: Yo partiría instaurando el autocuidado de manera transversal, que no se limite a un espacio formal necesariamente, sino que se de cómo una práctica en lo cotidiano. El autocuidado parte desde el saludo.....hasta.....tomarse.....un café, hasta reirse en un momento determinado.

Voz: También hay que tomar en cuenta el contexto donde los equipos desarrollan su labor.

Voz: Salir en duplas a terrenos en sectores donde son peligrosos.

Voz: Complementar las intervenciones.....si hay una intervención compleja, que los compañeros se puedan ayudar.

Voz: Algo importante es la supervisión personal, no solamente en cómo trabajar un caso que estés atendiendo, sino que también cómo estamos nosotros. Eso no existe. Tener un espacio donde elaborar el cómo estamos como persona, porque la rutina te agarra y quedas atrapado en un círculo vicioso, que te puede terminar quemando. La supervisión puede constituirse en un espacio donde tomes distancia y puedas elaborar todas aquellas experiencias que se van acumulando sin digerirlas.

Voz: Nuestro rol es dirigir un equipo, un grupo de personas. Como tales....todos son un mundo distinto....el problema.....es que.....desde nuestra disciplina tendemos a ser contenedores.....a ser comprensivos.....a ser preocupados por el otro. Pero la pregunta es ¿quién nos contiene a nosotros? Y yo creo que ahí hay un punto fundamental. Para poder atender tenemos que estar bien nosotros.

Voz: Sentir que hay espacio para dar la opinión propia en la Institución donde trabajas, es una práctica muy saludable incentivar eso. La crítica constructiva, mostrar una diferencia en tu apreciación creo que tiende a mejorar las cosas. Pero hay Instituciones en donde si tu opinas distinto eres un ente casi como alguien que genera climas adversos.....eh.....conflictivo. Por ejemplo en el equipo yo trato de promover la conversación y el intercambio de ideas aceptando el no estar de acuerdo con el otro como posibilidad.

Voz: Lo otro que yo propondría es que las instancias de autocuidado organizadas sean lúdicas.....se conversen temas que no tengan relación con el trabajo. Experiencias que han estado basadas en el juego han sido muy bien evaluadas por el equipo. En el juego baja la desconfianza y aumenta el deseo de compartir con otros.

Voz: Tener jornadas de autocuidado organizadas por un externo. Debiera ser un Organismo externo.....que no.....conozca las dinámicas del equipo, no una persona de otro proyecto pero de la misma Fundación. Eso se presta para malos entendidos, los miembros del equipo se pueden cohibir, porque puede haber desconfianza.

Voz: Tener espacios para conversar acerca de lo que nos pasa. Como este espacio con tus pares.....donde es posible intercambiar experiencias y aprender.

2. Convivencia entre los miembros del equipo.

a.Experiencias laborales donde han participado

- ¿Cuáles podrían ser algunas actitudes/acciones que han podido observar en equipos y que podrían perjudicar las relaciones interpersonales al interior de éste?

Voz: Poca transparencia para decir las cosas. Porque eso favorece las conversaciones de pasillo.....el comidillo.

Voz: La paranoia, la desconfianza.

Voz: El perder instancias de compartir con el otro, cuando uno se deja llevar por la velocidad propia de nuestro trabajo. Por ejemplo el desayuno, el saludo. Momentos cotidianos de compartir.

Voz: Estar mas pendiente del quehacer del otro mas que del de cada uno.

Voz: La falta de retroalimentación, de cómo se evalúa el quehacer profesional.

- ¿Hasta qué punto la influencia del Director/Coordinador/Jefe impacta en el clima laboral?

Voz: Mucho. De todas maneras la presencia de cualquier miembro del equipo genera un impacto.

Voz: Cuando estoy más encima, todo funciona como relojito. Incide en que hay mas productividad....pero.....el clima emocional se resiente, están todos urgidos, como paranoicos. Pero también andan paranoicos si estoy mas relajada, mas *light*. Preocupados.

Voz: También tiene consecuencia en el lenguaje. Si uno no está, hay mas garabatos, en cambio la presencia del director influye en que todos estén mas compuestitos.

▪ ¿Cuáles con las prácticas que han favorecido el autocuidado en los equipos de los cuales han sido miembros?

Voz: El refuerzo relacionado con tu quehacer profesional, no quedarse solamente en la llamada de atención cuando las cosas no funcionan.

Voz: El almorzar juntos y no conversar de trabajo. Eso nos ayuda a relajarnos. Incluso es mejor si salimos del espacio laboral.

Voz: Nos juntamos dos veces por mes fuera del horario laboral. Hacemos un carrete fuera de la pega. Favorece otro tipo de dinámicas.

Voz: Cuidar espacios de encuentro informales, aprendes a conocer al otro.

Voz: Cuando hago la felicitación.....el refuerzo.....lo hago.....en público, en reuniones donde está todo el equipo. Y lo complemento con una conversación personal.

b. Visión ideal de los equipos psicosociales

▪ ¿Cuáles debieran ser las cualidades de la relación en un equipo para incrementar su capacidad de escucha y reflexión?

Voz: Generar confianzas lleva a una mayor apertura, porque vas a sentir que puedes decir las cosas, que no son *tonteras* lo que estás diciendo, sino que es un aporte.

Voz: Hacerse cargo de las diferencias. Puedo decirte con transparencia que estoy en desacuerdo contigo, pero al mismo tiempo entrego una propuesta, otra alternativa. No te critico por criticar no más.

Voz: Estar conciente de que lo que cada uno diga tiene consecuencia, hacerse responsable de ese hecho. Es ilusorio pensar que lo que tu digas no tiene consecuencia. Ojalá la transparencia fuese una cualidad que pudiéramos fomentar entre todos.

▪ ¿Cuáles comportamientos individuales entorpecen la construcción de un espacio laboral basado en el mutuo respeto?

Voz: Las descoordinación.

Voz: La poca transparencia

Voz: No tener una visión de construcción colectiva del espacio laboral.

Voz: Estar siempre mirando que hace y no hace el otro.

- ¿Qué actitudes/acciones esperas de un equipo y cuáles no estás dispuesto a tolerar?

Voz: No tolero la deslealtad, el boicot.

Voz: Como un factor positivo, esperaría la generación de confianza.

Voz: Yo no tolero la falta de ética, aunque suene subjetivo lo que estoy diciendo. La falta ética profesional en función de la atención, es un hecho que no puedo transar.

Voz: El respeto por todas las opiniones.....respeto mutuo.

Voz: Tolerancia.....empatía.....transparencia.

Voz: Cuando llegas a un equipo.....esperas.....que este te apoye, que te reciban bien. Solidaridad.

Voz: Darse el espacio para conocerse.

Hipótesis 2, Grupo directores

“Las intervenciones clínicas que se implementan se basan en hacerse cargo del cambio del otro. Este rol de experto aumenta la frustración del equipo frente a interrupciones o abandono, disminuyendo la habilidad de escuchar y co-construir procesos terapéuticos”.

Relaciones con Redes Sociales

a. Relaciones con organismos derivadores de la red.

- ¿Qué efectos puede tener una intervención, desde una entidad pública, que mantiene una mirada de sujeto (usuario) sin reconocerlo como un legítimo sujeto de derecho?

Voz: Depende si nosotros operamos sobre la misma lógica, si a mí me deriva una Institución que tiene una mirada asistencialista...y yo.... me pongo pasiva seguramente caigo en el mismo juego. Debo tener claro mis principios.

Voz: Lo importante es que se respeten los acuerdos que se han establecido. El problema se crea cuando se ejecutan acciones que carecen de coordinación.....eso es perjudicial para el joven.....porque en definitiva lo confunde. Complementarse en el sentido de velar qué es lo que el joven quiere.

Voz: En nuestro programa...nosotros recibimos una instrucción desde tribunales. El joven va a una audiencia y es el juez quien decide con autonomía la medida que le va a imponer. Y muchas veces pasa que el tipo de medida que se otorga no es la adecuada. Entonces, al momento de llegar al programa nosotros como equipo tenemos que lidiar con el desacuerdo del joven y la obligatoriedad de asistir al programa.....eh.....porque si no cumple esa medida se puede transformar en sanción. Y hay que hacer un ejercicio arduo de ver de qué manera se va a intervenir con ese joven.....que.....que a nosotros nos ha dado resultado estar enfocados a la construcción del vínculo.

Voz: Se transforma en un trabajo agotador, no siempre cuentas con motivación suficiente del que tienes al frente. Me imagino que lo mismo les sucede a ustedes con el tema de drogodependencias.

▪ ¿Cómo se constituye en una vulneración de derecho el intervenir desde una perspectiva asistencialista y adultocéntrica?

Voz: Tienes que trabajar muchas veces con lo que el chiquillo no quiere. Casi hay que implementar estrategias de encantamiento.

Voz: Si no se considera la opinión de él/ella siempre va a ser un sin sentido....y eso.... agota finalmente. Es preciso buscar un sentido en conjunto para poder avanzar. El acuerdo es en el tú a tú. ¿Cómo lo podemos hacer para que esto sea más agradable, considerando que es una obligación? Invitarlo a construir juntos, que sienta que es parte del proceso de toma de decisiones.

Voz: El sistema judicial lo que hace es imponer. Recién ahora se están capacitando los jueces para sensibilizarlos.

Voz: Hay dos factores que influyen en el poder generar cambios, ver cual es el modelo de intervención que tiene la Institución para la cual trabajas y segundo las estrategias que los mismos profesionales sean capaces de levantar en la interacción.

▪ ¿Cuál podría ser una diferencia entre la propia visión de sujeto (usuario) y la que presentan otros organismos de la red con la que tienen contacto?

Se salta la pregunta, por escaso tiempo restante.

B.Relaciones con usuarios

- ¿Cuáles características deberían tener los equipos para incrementar su capacidad de co-construir procesos terapéuticos en conjunto con los usuarios?

Voz: Respeto....respeto por el otro.

Voz: Algo esencial ha resultado el hecho de construir el plan de intervención junto con el joven. El equipo puede tener algunas ideas.....pero.....esas deben ser puestas a prueba en la conversación, constatando si al otro le hace sentido. Si no es así, ¿qué intervención puedes hacer....el otro va a estar *ni ahí*.

Voz: Incluso a hacer partícipe a la familia.....incluir sus opiniones.

- ¿Cuál es el foco sobre el cual debiese centrarse nuestra “experticia” como participantes en una relación de ayuda?

Voz: Somos expertos en facilitar procesos.

Voz: En escuchar al otro.

Voz: Ese saber.....esa experticia te la otorga otro.....el que está frente a ti. Nosotros manejamos conocimientos que otras personas no manejan, por ejemplo los *tests* psicológicos.

Voz: Tratar de entender al otro, cuáles son sus premisas.....cuál es su mundo desde donde se sitúa para decirme lo que está diciendo.

Voz: Abrir espacios para conocer al otro.....uno debe ser hábil en llegar al mundo del otro.

Voz: Conocer las estrategias adecuadas para abrir y cerrar espacios. Debo tener claros mis recursos como interventor....las competencias que tengo. Si se abre una temática de abuso.....y.....no me siento capaz de abordarla.....tengo que tenerlo conciente. Cada profesión tiene sus alcances.

Voz: Es necesario atender al contexto donde se está desarrollando el proceso terapéutico.

- ¿Cuáles podrían ser las particularidades de los usuarios que pudieran estar siendo eclipsadas por un diagnóstico rígido?

Voz: Lo malo es que se pone un rótulo en un niño/niña a temprana edad. Y eso le va a afectar por el resto de su vida.....pues lo va a crear.....y va a vivir desde ahí.

Voz: El diagnóstico debe ir mutando. Dejar un tiempo para conocer al otro, no diagnosticarlo inmediatamente, porque cierras otras posibilidades. Es como que te metes en una camisa de fuerza y ya no puedes tener libertad de movimiento.

Voz: Te pierdes la posibilidad de conocer al otro.

Voz: También tendríamos que fijarnos en el universo de sus valores, advertir su historia vital, el contexto, el lugar donde vive. La idiosincrasia de la cultura donde se desarrolla, el barrio. Ahí se esperan cosas.....hay expectativas.....un código local.

c. Relaciones con Instituciones evaluadoras de los programas.

- ¿Las Instituciones evaluadoras exigen cambios pre-definidos independientes de la particularidad de cada caso? ¿Cuáles?

Voz: Yo siento que hay una fantasía...una exigencia sobreexagerada de los roles que cumplimos al interior de los equipos, tanto de nuestra Fundación como de las Instituciones evaluadoras externas, que en mi caso es SENAME.

Voz: La exigencia es pretenciosa.....y.....y nadie evalúa el costo emocional que tiene sobre los distintos miembros del equipo.

Voz: Las Instituciones evaluadoras se desligan de la responsabilidad macro que les compete, a nivel país. Depositán en los equipos de terminar con temas macro que ellos no se están haciendo cargo. Además no hay redes para ello.....porque, ¿cómo te vas a hacer cargo de sacar de la delincuencia a un joven, si los índices a nivel país siguen aumentando? ¿Cómo terminar con el consumo de los chiquillos? Nosotros no somos responsables.....eh....podremos hacer un aporte pero no solucionar la problemática como si estuviéramos solos en una realidad paralela. Deberíamos ser parte de políticas sociales serias.

- Si las hubieran, ¿cuáles son las contradicciones entre lo exigido y la manera de evaluar?

Voz: Se espera mucho de la intervención con los casos.....en el discurso.....pero en el fondo saben que probablemente no habrán resultados positivos.

Voz: A las Instituciones evaluadoras les importan las cifras finales, no los procesos de tratamiento propiamente tales.

Voz: Está la estigmatización de que estos chiquillos no van a cambiar.

Voz: Creo que no hay un interés genuino si el otro va a cambiar o no. Eso repercute directamente en el desgaste de los equipos. La sensación es como estar nadando contra la corriente.

Voz: Nadie pone la voz sobre la mesa en el sentido de dar a conocer los porcentajes de reinserción social, porque seguramente son demasiado bajos. Nadie dice nada.

Voz: Te piden garantizar algo que debiera corresponder a toda la sociedad.

▪ ¿Cuáles podrían ser aspectos dignos de ser considerados en la evaluación y que con la modalidad actual no están siendo excluidos?

Voz: Todo lo cualitativo, preocupación por los casos.

Voz: Ir redefiniendo el modelo de intervención....porque claramente lo que se pensaba hace tres años atrás no necesariamente es lo mismo que se piensa ahora. Conversar más de teoría. Hemos aprendido un montón a lo largo de estos años.

Voz: Instalar un discurso que tenga que ver con el cuidado de equipos, una intención de cuidar a las personas que están interviniendo.

Transcripción Grupo Focal II

Hipótesis 1, Grupo II

“Las relaciones humanas se basan en una emoción que no favorece el cuidado de los equipos en tanto disminuye la capacidad de escucha y reflexión. Este hecho afecta en el trabajo interdisciplinario, obstaculizando la capacidad de hacer y crear”

1. Comentarios en relación a la sociedad actual.

Sociedad (en términos globales)

- ¿Conocen comunidades que conserven actualmente algunas características de la cultura matrística?

Voz: En España existe una región...creo que está específicamente al interior de Bilbao, que es adonde arrancaron la mayoría de los anarquistas...después de 1936, que hasta el día de hoy se conserva, y se vive *entre comillas*, digamos, la utopía anarquista. Y ahí se participa y se vive en la colaboración mutua, en el apoyo mutuo, en el crecer juntos. Es una pequeña comunidad entre los cerros, y ellos están *como en esa*.

Voz: No estoy segura...eh...pero el Bolsón en Argentina tiene similitud, hasta donde yo se el objetivo es la autosustentación ahí...y tiene hartito que ver con los valores de lo matrístico...no se si en la práctica funcionará tan así, porque yo creo que cualquier organización necesita cierta jerarquía.

Voz: Como matrístico puro no se...pero cuando yo viví en la Isla de Pascua, se podían apreciar valores mas relacionados con la naturaleza, al respeto por el otro, en virtud de que es otro...eh... pero de todos modos tienen costumbres y maneras de ser de la sociedad moderna. Se va tiñiendo, se va ensamblando. Es difícil encontrar un estilo de vivir matrístico puro en estos tiempos.

Voz: Más todavía si el sistema social es patriarcal fundamentalmente, y desde ahí uno puede rescatar ciertos espacios para ejercer esta cultura mas matrística. Me recuerdo que en sus inicios las casas Okupa eran mas matrísticas, en su forma de generar convivencia en sus orígenes...que tiene que ver con esto...con apoyarse mutuamente, con trabajar juntos, porque era todo para la comunidad, había escasa o nula competencia, se respiraba respeto...ojalá todo lo que pasara ahí adentro se pudiera replicar hacia fuera. De eso se trataba originalmente, ahora no es tan así la cosa.

Voz: Se va permeando por un sociedad que te engloba...o sea...¿cómo te mantienes al margen de esto?, sólo siendo un ermitaño. Yo creo que uno puede en su pequeño mundo vivir con valores que van mas de la mano de lo matrístico, en tu familia, pero en definitiva vives en esta sociedad...entonces mantenerte al margen de eso es super difícil...aunque a lo mejor no es imposible.

Voz: También puede ser el fenómeno de las *caletas*, es decir, cómo se conformaban las *caletas*, también tiene que ver con una estructura matrística, que también se ha ido trastocando con la estructura patriarcal, que tiene que ver mas con la estructura de poderes. En un principio nacieron con la emoción de cuidarse mutuamente, en el respeto....que lo que hay ahí es de todos. Al principio en los años 50', debajo de los puentes estaban constituidas por *viejos*, ya en la década de los 90' comenzaron a llegar los niños y adolescentes...y que al principio no eran permitidos...porque no tenían respeto y además no estaban de acuerdo con que esos niños no estuvieran cuidados por

adultos, no querían que llevaran su misma vida. Al final...eh...tuvieron que demostrar que podían entender las reglas de convivencia de ese lugar...porque tienen miles de reglas...que tienen que ver con el respeto mutuo.

Voz: Algunos pueblos originarios aun conservan una convivencia centrada en los valores matrísticos, de la vida comunitaria, compartiendo sus talentos y poniendo lo mejor de cada uno por el bienestar de todo el grupo. Hay que tener presente eso, si, que hay jerarquías y reglas. No se de primera fuente, pero me imagino que en la Amazonía aun deben vivir pueblos que mantienen una convivencia comunitaria, considerando las propiedades como pertenecientes a todos.

▪ ¿Cuál es el impacto que tienen los valores de la cultura patriarcal (en Chile) en las relaciones humanas?

Voz: Se aprecia en el discurso de ser los más grandes, los ingleses de latinoamérica, el ejército jamás vencido...y la última vez que pelaron fue para la guerra del Pacífico ponte tú. Discursos como el “por la razón o la fuerza”.

Voz: Siempre con el discurso del exitismo....de la competencia....pero si te fijas no es una competencia sana. Somos los reyes del *chaqueteo*, si miras que a tu compañero o a tu amigo le está yendo bien, lo tratas como “te apuesto que *tenís* un *pituto*”, tirar constantemente al otro *pa’ bajo*. Yo creo que son reflejos de una cultura competitiva *en mala*.

Voz: No es una competencia sana....siempre querer ser siempre mas que el otro, sin importar el costo...sin importar a quien tengas que pasar a llevar....es como si el fin justificara cualquier medio. Es una sociedad concreta, necesita ver para conocer tu nivel de éxito....la cuenta corriente...el auto que tienes....la casa o el departamento que te compraste. Y en definitiva eres mirado y valorado en pos de la marca, y se pierden valores que son subjetivos, emocionales, porque no tienen precio de comparación ya que no son cuantificables.

Voz: Nuestra generación es una generación....super....*super pitiá*, como entre los 25 y los 30 de ahora, una generación que se vivió el paso de una represión no vivida, criados por unos padres que tenían miedo, padres reprimidos, que vivían el golpe militar como si todavía estuviera. De esa crianza se pasó a una realidad de libre mercado, donde nosotros accedemos a todo lo que nuestros padres no accedieron.

Voz: Vivimos para afuera, siempre mostrándole a los otros que te va bien...y puede ser que dentro de tu casa la tengas vacía....que no tengas para comer. Por ejemplo cuando salieron estos reportajes en los supermercados cuando la gente llenaba los carros y luego los dejaba tirados porque en verdad no tenían plata para comprar. El famoso celular de palo, tengo cable, i-phone con prepago, el *feroz* plasma...pero apenas me alcanza para pagar la cuenta del agua. Porque quiero que todo el mundo sepa lo exitoso que soy porque tengo.

Voz: Está super presente el individualismo, eso es lo que mas ha marcado la estructuración de la sociedad chilena, se vela por tu propio bien, no por el bien de los demás...de la comunidad. Una sensación de que a tí y a tu familia nuclear no le pase nada, pero los demás no importan. Siempre pensando en tu metro cuadrado, *de repente* ampliarlo a tu familia extensa y un *poquito* a tus amigos, pero el vecino de la esquina te da lo mismo. Te das cuenta por lo material, pero no sabes como está como persona.

Voz: Este país está metido en un sistema global que es más amplio, que para mí dice relación con un asunto casi religioso. La religión dominante es una religión absolutamente patriarcal, y desde esos fundamentos toda la sociedad abrazará los valores patriarcales y los dará por obvios. Y el Estado funciona igual.

Voz: Otro impacto son las injusticias y diferencias sociales. Unos pocos tienen el poder económico y los demás se constituyen en mano de obra barata, que es útil para incrementar las ganancias que al final del día no se distribuyen equiparadamente. Y así se ve en la educación. Todos las asignaturas como artes y filosofía han sido erradicadas como obligatorias...todo lo que te hace pensar, salirte de la norma. Lo que se espera es que tu rindas siguiendo instrucciones de otros que te dirán lo que tienes que hacer. Desde ahí, me interesa el otro porque me sirve, me es útil. El discurso es que si estudias algo artístico o ligado a las Ciencias Sociales es porque eres flojo.....se cree que no va de la mano con la producción. Y tal vez por eso que los profesionales que se desempeñan en esa área son tan mal pagados en relación a otros campos de acción.

▪ ¿Cómo podríamos acercarnos a un modo de vivir matrístico en una sociedad como la nuestra?

Voz: Es bien difícil, porque uno nace con la predisposición a la subordinación, porque hay una clase alta que es minoría y que actúa como mayoría, y una clase media y baja que son mayoría pero que actúan como minoría. Tendría que producirse un cambio de cosmovisión.....de cultura.....que yo creo que si nosotros seguimos alimentando eso en los niños pequeños el estado de cosas no va a cambiar, porque uno nace creyendo que tienes que ir al colegio para ser alguien en la vida, para comprarte la casa, el auto, vivir con comodidades, esos son los objetivos. Uno nace con eso.

Voz: Creo que el cambio tiene que darse en microcambios, desde tu núcleo, en la manera en que criamos a nuestros hijos, y eso no apunta a un cambio cultural macro, porque eso es demasiado difícil. El cambio hacia valores matrísticos va en cómo llevas tu vida.....en...en tus relaciones cotidianas con los otros. Me doy cuenta que cuando los cambios son macros y las clases baja o media intenta surgir, es mas desde el resentimiento y no desde las buenas y efectivas ideas. Es más, los grandes revolucionarios salen desde la burguesía, no salen del pueblo.

Voz: Yo estoy de acuerdo...el cambio viene desde tu propio modo de vivir, desde lo micro. Actitudes que acompañan tus comportamientos. Es muy importante en este punto

ser consecuente.....no perder la coherencia entre lo que predicas y lo que practicas. *Jugártela* por lo matrístico, si es que ese fuera el caso, y no someterse fácilmente al modo de vivir patriarcal. Hay que aprender a transar y proponer con iniciativa.

Voz: Hacer el cambio en tu entorno, hacer el *uno a uno*, pero creo también que se debe considerar el sistema, y al sistema hay que utilizarlo. Mecanismos de control en su origen, ahora son herramientas para acceder a la información abierta, por ejemplo la Internet.....que partió desde operaciones de inteligencia para el control social.....pero ha dado la tremenda oportunidad de mantener contacto y enviar tus mensajes a quien quieras. Es decir, el cambio parte desde lo micro y tiene que ocupar las mismas herramientas que el sistema pone a disposición. El cambio proviene desde adentro, si se puede decir así, no desde la marginación.

Instituciones (que sostienen los programas)

- ¿Las Instituciones Públicas promueven acciones que están orientadas a favorecer el autocuidado de sus equipos psicosociales? ¿Cómo son estas acciones?

Voz: Yo por lo menos...habiendo trabajado en tres Instituciones distintas, esta es la que más promueve el autocuidado de los equipos...propiciando espacios para ello. Creo que cuando llegué a trabajar acá se promovía mas con el día libre que teníamos....y....y yo creo que es importante, no tanto por un asunto de cantidad, sino por salud mental. Cuando yo hablo con mi pareja decimos que trabajamos escuchando problemas todo el día....la pega de nosotros es escuchar problemas, la mía y la de mi pareja. Y no son problemas simples, por lo tanto requiere espacios para relajarte, para separarse de esto.

Voz: Creo que esta Fundación sí, pero no es el espacio suficiente. Pero de todos modos es mucho más que otras Instituciones que también trabajan en el ámbito público. Esta Fundación ha ido teniendo un cambio a lo largo del tiempo, en un principio comenzó como una ONG...trabajaban 5 personas, había un espíritu de formar.....de crear.....siempre de buscar algo mejor.....un espíritu super idealista si lo piensas así.....un espíritu que se podría llamar matrístico para mi gusto. Cuando los proyectos crecen de manera exponencial, esta Fundación pasó a ser un empresa social. Es ahí cuando esta Fundación comienza a despedir los que todavía mantenían un espíritu de cambio.....los que todavía tenían una política de autocuidado, en términos de crear....de opinar.....de hablar....de compartir ideas. Con una base de respeto, donde yo puedo decirte que no estoy de acuerdo contigo, pero no por eso voy a sentir miedo de que me van a despedir...por decir que no estoy de acuerdo. Y esta Fundación pasó por un momento en donde se hizo represión.

Voz: Por lo menos esta Fundación tiene alguna noción del autocuidado de los equipos, como es el sueldo, la dinámica de los equipos también, que es poder crear en lo micro. Bueno...se cortaron lo de las licencias y los días libres, que me parecía eran buenos elementos, y sencillamente se eliminaron, podrían haber sido modificados al menos. Y se mantuvieron en unos equipos y en otros no, lo que genera

susplicacia....mmm....divisiones....volvemos a esto que unos equipos trabajarían mas que otros, y por lo tanto merecen acciones de autocuidado.

Voz: En estos tres años de puesta en práctica de la LRPA, si te pones a pensar se han ido eliminando acciones de autocuidado, perdiendo los espacios, más que mantenerlos o crear otros nuevos. Por lo tanto se puede ver que para la Fundación no es una preocupación permanente, tal vez en tres años más bajen el sueldo por ejemplo.....o.....las jornadas de autocuidado terminen desapareciendo.....porque no se puede financiar, o porque es demasiado el gasto de profesionales. En definitiva se van cortando todos los espacios que son pensantes...mmm.....donde se pueden crear ideas, donde los grupos se unen y generan iniciativas. Eso se ha ido cerrando. Y eso yo creo que sucede también a nivel social.

Voz: Yo creo que en otras Instituciones es mas difícil el tema....por ejemplo en el SENAME, algunos trabajadores tiene turno de 12 horas seguidas, o sea de qué autocuidado me *estai* hablando...ni siquiera tienen jornadas de autocuidado, no pueden salir del Centro donde trabajan....ninguna facilidad. Las Instituciones sociales son rígidas, jerárquicas, son una empresa social. No se valora el cuidado de los trabajadores contratados. Es una lógica a nivel país, el gerente puede llegar a la hora que quiera, pero el empleado público tiene que ir no más, el obrero que construye un techo tiene que estar ahí lleve o truene, porque o si no, no le pagan. Así, el autocuidado se reduce a hacer bien tu pega. Algunos me dicen “que es bonita tu *pega*, pero yo no la haría ni *cagando sí*”, “debe de ser super enriquecedor”, con un tono de ironía.

Voz: Esta Fundación tiene psicólogos para todo....para hacer proyectos....para hacer estadísticas....para atender usuarios. Pero ¿tiene psicólogos para atender a los trabajadores?, ¿cómo queda alguien después que le robaron? , ¿quién lo contiene? Tiene que seguir trabajando *no más*. Nadie visualiza que si tu estás en una situación de duelo simplemente no puedes atender....faltan psicólogos para eso. La política está orientada hacia la producción.....y.....y no contempla el ámbito emocional de las personas. Nadie se preocupa de saber cómo estás tú. No hay un lineamiento claro para con las personas que trabajan en la Fundación.

Voz: En Instituciones Públicas como el SENAME, no tienen días libres, pero se compensa con bonos....con dineros que llegan por término de conflictos. Se da por entendido que si te llega plata, no necesitas descansar. Y la gente dice, “te llega plata por todos lados, y todavía te quejas”. Hay una diferencia entre dinero y salud mental. Por ejemplo me llega el bono, pero ¿en qué momento la gasto, si tengo turnos de 12 horas? Tendría que tirar una licencia, y lo que eso conlleva....un mayor peso laboral para tu mismo equipo de trabajo....te terminas exponiendo a sanciones sociales....eh....corres el riesgo que los demás terminen diciendo: “este es un *fresco*”.

Voz: A nivel nacional, en el ámbito público es como cuando uno trabaja una tierra, la explotas para que te de productos concretos. Lo mismo pasa con las personas, la gastas hasta que no da más....eh....la estrujas y luego la desechas, con alguien que venga con mas energía y dispuesto a entrar en un ritmo de sobreexigencia. Es una perversión del sistema. Se explota el recurso humano.

- ¿Cuáles podrían ser algunas sugerencias si tuvieran la posibilidad de participar en la construcción de políticas de autocuidado?

Voz: Yo creo que para instalar el concepto de autocuidado necesitas una base...una base teórica...eh....valórica....que diferencie este tipo de trabajos con personas con problemas con otro tipo de trabajos. Todo lo que tiene que ver con la persona. Debiera haber un lineamiento claro, hacer ver que es una necesidad, no simples regalías sin un sustento claro, es un requisito no un premio el autocuidado.

Voz: Yo haría una diferencia entre distintos ámbitos de vivir. Por ejemplo, está la ACHS que te ve todo el tema de seguridad.....de incendios.....de vías de escape, y eso tiene que ver con un área del ser humano que son los riesgos, los accidentes. Pero en salud mental el tema no está cubierto. Desde ahí se me ocurre que podría tener un psicólogo al cual los trabajadores le podrían pedir una hora, que fuese gratuito, pagado por la Fundación. O puede ser un convenio, de un Organismo externo, porque si es corporativo se puede prestar para malos entendidos, como que favorezca un *correo de las brujas* y no haya confianza suficiente para contar situaciones que estén ocurriendo en los respectivos lugares de trabajo.

Voz: A mí se me ocurre favorecer la capacitación de la gente....a través de la utilización del código SENCE...es....también es una estrategia de autocuidado el hecho de desarrollarse profesionalmente y siempre estar en una disposición hacia el aprendizaje.

Voz: Una preocupación por la gente.....que las Instituciones no esperen que alguien trabaje....trabaje.....trabaje....porque los seres humanos no somos máquinas, los espacios de cuidado se dan principalmente por el recurso humano. No debe ser desgastado, es necesario darle tiempo.....respetar sus ritmos particulares, abonarlo tal como la tierra, preocuparse por él, nutrirlo y esperar que a su ritmo entregue sus frutos, no apurarlo con un afán netamente productivo.

Voz: Pasa también pasa por la descentralización de las decisiones. Que no todo tenga que pasar por una persona o una oficina en especial. Propiciar que los equipos sean autónomos en materias que son relevantes para ellos...mmh....no tener que andar preguntando todas las decisiones a otros, porque eso también termina desgastando. Tienen que generarse las confianzas y el consenso en criterios comunes, eso al final promueve la independencia, pero con acuerdos logrados previamente. La burocracia no es amiga del cuidado de los equipos.

Voz: Si se va a generar una política de autocuidado, deberían haber representantes de cada equipo, por lo menos uno dentro de la comisión que va a sentar las bases para una política de autocuidado. Es necesario considerar que las realidades de cada equipo son diferentes....ya sea por el ámbito en el cual se desenvuelven, a la población que atienden....en los territorios donde operan. Es muy importante que haya representantes.

Voz: Habría que definir claramente qué es el autocuidado para este tipo de equipos. Hasta ahora se entiende como regalías o premios por la pega hecha, pero no como parte esencial del trabajo, inherente. Habría que definirlo, dejarlo en claro.

2. Convivencia entre los miembros del equipo.

Experiencias laborales donde han participado

- ¿Cuáles podrían ser algunas actitudes/acciones que han podido observar en equipos y que podrían perjudicar las relaciones interpersonales al interior de éste?

Voz: Celo profesional...diferencias que se producen entre los distintos profesionales. Por ejemplo yo soy psiquiatra...y te voy a escuchar lo que me estás diciendo, pero de ahí a que te *pesque*, hay una distancia enorme. Al final se termina trabajando en puras islas. El celo profesional es un gran conflicto, para la convivencia...para el trabajo interdisciplinario.

Voz: Una jerarquía muy marcada.

Voz: La desconfianza con el quehacer del otro, el desconocimiento de lo que el otro hace.

- ¿Hasta qué punto la influencia del Director/Coordinador/Jefe impacta en el clima laboral?

Voz: Yo creo que es fundamental. Siempre hago la diferenciación entre director de un equipo y líder. Prefiero hablar de líderes...eh...yo creo que los directores son nefastos, como título, porque básicamente hacen eso...dirigir. En cambio el líder guía, pone las cartas sobre la mesa. No hace diferencias entre un trabajador y otro, entre un grupito y otro. Dice: “Ya...tenemos esta posibilidad...quien o quienes quieren hacerse responsables”, y entre todos apoyamos. Eso para mí es importante.

Voz: Yo creo que cuando las cosas no son transparentes uno las huele. Por ejemplo cuando un director participa de reuniones y la información no es transmitida al equipo, o son transmitidas a parte del equipo...eh...se crean divisiones y suspicacias. De repente es el mismo director el que no potencia la discusión, el intercambio de ideas...o...o es muy tajante con juicios valoricos, en relación a lo que hay que hacer. O cuando es rígido, no escucha.

Voz: Yo veo al director como la cara visible del cuerpo que significa el equipo, y frente a eso yo creo que debe ser super equilibrado...porque siempre hay gente que se va a los polos, y eso es justamente lo que puede generar un mal clima laboral. Porque cuando es muy autoritario o es muy democrático promueve discrepancias al interior del equipo. Se

generan alianzas....vacíos.....que permean lo que significa el cuerpo. Creo que es fundamental el equilibrio que el pueda mostrar dentro de su liderazgo.

Voz: Cómo incorpora a todos en el trabajo, con una base de transparencia, de confianza. Porque siempre hay gente que se queda debajo del buque.

Voz: Se me ocurre la analogía del director de orquesta. Sabemos que contamos con excelentes músicos...y...que todos se saben la partitura, pero hay alguien que tiene que dirigir esa partitura y ese alguien tiene que juntarse con todos y decirles cómo la va a dirigir y lo que requiere de cada uno.....y cada miembro de la orquesta debe decirle cual puede ser su aporte. Es una información que tiene que ser compartida por el grupo, no puede llegar y decirle a uno:” mira, tu te vas a adelantar, pero que nadie mas sepa”. O por ejemplo decir, ha llegado esta plata y me voy a comprar un *frac* nuevo sólo para mí. Esa es la imagen que se me ocurre. Sólo así la puesta en escena suena bonita.

▪ ¿Cuáles con las prácticas que han favorecido el autocuidado en los equipos de los cuales han sido miembros?

Voz: El humor...porque los equipos donde yo he trabajado y no hay espacios formales de autocuidado, el humor es fundamental en la salud mental de un grupo.

Voz: Por otro lado, es una buena práctica el compartir cosas que pasaron en las terapias con otros miembros del equipo.....eh.....después de salir de una terapia hacer una devolución con tus compañeros y quedarte ahí un rato, conversando...siendo contenido cuando fuera necesario o bien conteniendo a otros.

Voz: La complementariedad del equipo, porque yo he trabajado en Instituciones donde no existe en lo absoluto políticas de cuidado de equipos, y el saber que no solamente tú estás cansado, sino que varios compañeros también, ayuda. La preocupación por el otro ha sido fundamental.....el tomar iniciativas para salir del espacio...el cubrir a la otra persona. Solidaridad con tus colegas. Estar atento a lo que el otro le pasa. Si sales de una sesión con las rodillas temblando, que el otro esté sensible a esa emoción y pueda ofrecer un espacio contenedor. Darte cuenta lo que al otro le pasa. A mí me tocó que una *cabra* me amenazara y los demás me contuvieron. La protección que puedan brindar, el estar ahí. Al final estamos en la misma. No individuos separados.....sino que como cuerpo.

Voz: No hacer los terrenos en forma solitaria...porque así es como te asaltan...te pueden asaltar si vas de a dos, pero es menos probable.

Voz: Otro aspecto que también ayuda a la atmósfera del grupo son consideraciones que se pueden hacer en lo individual. Por ejemplo que mi vida no es de la casa al trabajo y del trabajo a la casa. Desarrollar otras actividades que también ayudan a despejarme y a no crear tensiones extras al equipo. Propiciarlo en los miembros del equipo, aunque cada cual sabe lo que hace con su vida....y.....y cuales son sus intereses. Pero por ejemplo, dormir una siesta de una hora también puede ser considerada una acción de autocuidado, y te puede ayudar a no llegar pensionado a la *pega*.

Voz: En la confianza, en la cooperación....y en el ser frontal.

Voz: La tolerancia, el respeto.

Voz: También está el sueldo por sobre el mercado, los aguinaldos, el reajuste, como acciones más ligadas a lo financiero y que provienen desde las Instituciones que contratan. Todas las garantías contractuales....el contrato indefinido....que da la sensación de seguridad. El financiamiento de celebraciones.

b. Visión ideal de los equipos psicosociales

- ¿Cuáles debieran ser las cualidades de la relación en un equipo para incrementar su capacidad de escucha y reflexión?

Voz: Con acciones básicas como no hablar todos a la vez.

Voz: Yo creo que habría que tener un respeto a la especialización...el ejemplo mas marcado son los médicos. Si un médico lo dice por algo será, se piensa. Deben ser respetadas todas las opiniones. El psicólogo, trabajadora social, técnico en rehabilitación, por mencionar algunas especialidades. Cada uno tiene distintas profundizaciones en cada uno de los temas que integran un tratamiento. Cada uno hace lo que le corresponde....yo puedo saber en que consisten mas o menos los tests psicométricos....pero no es mi experticia y eso lo hace el psicólogo. Compartir la experiencia y los conocimientos, y complementarnos entre todos. Si no, estás compitiendo.

Voz: Respeto por los tiempos de tus compañeros. Lo que decíamos hace un momento....si yo me tomo una licencia de tres semanas, van a ser tres semanas donde voy a tener mas recargado al equipo. En el momento de tomar decisiones, considerar al otro.

Voz: Cada uno tiene su cosmovisión, por ejemplo la muerte para mí no es lo mismo que para algunos de ustedes seguramente. Ante un acontecimiento de muerte de un ser querido no voy a andar tan mal como otro....eh....cada uno tiene sus ritmos según sean las creencias que tenga. Poder entender eso es fundamental, y saber que ante un mismo acontecimiento todos vamos a reaccionar de manera distinta. Considerar las características personales de tus compañeros de equipo. Ser capaz de empatizar con el otro.

Voz: Se requiere la capacidad de abrir espacios....hay personas en el equipo que si tu les dices hoy vamos a hacer una reunión clínica y veremos tres casos lo hacen....pero por dentro están cansados....están desatentos....desconcentrados. O de pronto tienen algo que decir en relación a los que pasó la semana pasada y sería mas útil hablar de eso primero para que haya mas concentración. A lo mejor es más importante que hablar de

los casos. Aprender a utilizar los espacios eficientemente y tomar decisiones en conjunto. No necesariamente quedarse callado y pensar que es imprescindible hacer lo que el que dirige determina.

Voz: En algún momento de la semana juntarnos a ver como estamos, destinar tiempo en ello....puede ser beneficioso para el grupo. Estos espacios nosotros los tenemos en los desayunos de los Lunes y Jueves, pero otros equipos no los tienen. Siempre están pasando cosas y tal vez sea interesante conversarlas. Se abren temas, tales como de qué manera enfrentamos la frustración, nos hacemos cargo de las situaciones que van pasando con los adolescentes que atendemos. A veces salen espontáneamente estos espacios, pero también pueden intencionarse. Asuntos que no necesariamente forman parte del trabajo cotidiano, temas personales, del cómo estás. Mal que mal estás compartiendo con una persona 8 horas diarias.

Voz: Pero son momentos que tienen la características de ser espontáneos, no se si pueden ser impuestos....porque o si no se transforman en rutina. A veces no me ha pasado nada, o tal vez no lo quiero compartir y sería perjudicial que sea una obligación. Es una actitud que no tiene horario ni fecha. Puede nacer de motivaciones individuales, que la gente tenga la confianza como para contarle al resto algo importante que esté sucediendo en su vida. Es requisito que el grupo quiera participar en este espacio construido colectivamente. Hay gente que no quiere exponerse.

Voz: Me acordé del círculo que hacen los chiquillos en algunas comunidades terapéuticas al comenzar el día, para contarse cómo estamos...después del desayuno...cómo amaneciste....cómo dormiste. Era super rico el momento, porque hay veces que uno puede amanecer atravesado....y....y que los otros lo sepan tal vez pueda ayudar. Hay días en que uno anda mal, mas floja....decaída. Si uno lo comunica, el otro puede que empaliza contigo, te aprende a conocer. Considero muy importante en esta pega conocerse, los estados de ánimo, los aportes.

▪ ¿Cuáles comportamientos individuales entorpecen la construcción de un espacio laboral basado en el mutuo respeto?

Voz: El secretismo....y compartirlo sólo con algunas personas. En términos laborales, al *cahuineo*, porque es legítimo que comparta con algunas personas del equipo aspectos de mi vida privada. Pero lo que tiene que ver con la relación profesional es importantísimo que estemos todos *claritos* en lo que estamos haciendo, en lo que está pasando, porque o si no dejas a parte del equipo *en el aire*, y eso a la larga genera conflictos.

Voz: Yo creo que el individualismo.

Voz: Yo creo que el miedo también...miedo a la reacción del otro, miedo a decir lo que piensas, miedo a que te echen del trabajo. El miedo para mi gusto es el peor de los sentimientos porque es el único que te paraliza. La pena, la rabia, la pena son emociones

que te movilizan. Cuando se paralizan las situaciones, es imposible que se favorezca la aparición de cambios. El miedo es algo que hay que abordar.

Voz: La paranoia, porque en algunas ocasiones uno piensa que lo que le están diciendo tiene un juicio de valor...y es necesario esclarecerlo.....preguntarlo, salir de la duda. El tema de las dobles lecturas se puede prestar para malos entendidos. Es legítimo que existan, pero deben ser clarificadas.

Voz: Vuelvo a lo que decíamos anteriormente, al excesivo celo profesional. Si tu piensas algo en relación a un caso y no lo dices al quipo, dejas a todos *en el aire*...y tú sabes...pero nadie más. Eso puede quitarle fuerza a las intervenciones que se están levantando, o bien otro miembro del equipo puede cometer una equivocación grave, al no contar con la información que podría haber venido desde otro compañero de trabajo si se hubiera dicho a tiempo. El secreto profesional debería darse en el equipo.....no en los individuos por separado. Incluso a los adolescentes les explico que las cosas que vamos a conversar las voy a compartir con el equipo. Por ejemplo si hay algo que puede manejar el psicólogo.....le voy a preguntar a él para que me oriente. Si el adolescente no quiere, yo tengo que propiciar eso. Quedarte callado con información importante yo creo que es complicado. Perjudica al sujeto de atención y al clima del equipo.

Voz: El autoritarismo y la indiferencia.

Voz: El no saber dar un paso a un lado cuando la contratransferencia es muy fuerte, ser capaz de decir que no soy capaz de seguir atendiendo a ese caso. Aprender a decir no puedo.

- ¿Qué actitudes/acciones esperas de un equipo y cuáles no estás dispuesto a tolerar?

Voz: Espero que me reciban, una acogida.

Voz: Que me den posibilidad de desarrollar mi pega.

Voz: Tener posibilidad de opinar y de crear.

Voz: No estoy dispuesto a tolerar la deslealtad ni la mentira, ahí prefiero irme.

Voz: El autoritarismo tampoco, pero ese hasta lo puedo entender en algunos momentos. Tengo opción de no necesariamente someterme a las decisiones autoritarias del otro. De alguna manera puedes manejarlo....pero la deslealtad y la mentira no.

Voz: Espero respeto....no me gusta la indiferencia y el hecho que te pasen a llevar en todo sentido.

Voz: No tolero el hecho de no validar a la otra persona, es una actitud que no va en un equipo donde yo podría trabajar. Es necesario integrar las diferentes miradas.

Voz: Tampoco me gusta el no mirar la multicausalidad de los fenómenos...cerrarse sólo en algún punto de vista....y.....y no reconocer que una situación puede tener varias perspectivas. Cuando no se mira a la persona completa, quedarse encerrado en un solo punto de vista.

Hipótesis 2, Grupo II

“Las intervenciones clínicas que se implementan se basan en hacerse cargo del cambio del otro. Este rol de experto aumenta la frustración del equipo frente a interrupciones o abandono, disminuyendo la habilidad de escuchar y co-construir procesos terapéuticos”.

Relaciones con Redes Sociales

Relaciones con organismos derivadotes de la red.

▪ ¿Qué efectos puede tener una intervención, desde una entidad pública, que mantiene una mirada de sujeto (usuario) sin reconocerlo como un legítimo sujeto de derecho?

Voz: Para mí ningún efecto...o....un efecto ilusorio.

Voz: Lo que logramos son niños institucionalizados, que pasan por un lugar y por otro, y no tenemos ningún cambio significativo. Al final no estás viendo sus propias necesidades...estás respondiendo a la necesidad tuya como adulto, para cumplir con la pega.

Voz: Y por otro lado estás siempre apagando incendios.....porque en definitiva estás resolviendo lo urgente cuando el niño o el adolescente recién llega a tu centro, después se va, tiene otra urgencia y va a otra Institución para que se la resuelvan. Y así todas las Instituciones se van haciendo cargo de su vida.

Voz: Yo no estoy de acuerdo....yo creo que el efecto es de resistencia, de malestar. Genera mas bien silencio....eh....miedo a lograr verdaderos cambios. No creo que no genere nada. Cualquier adolescente se va a resistir a una relación de poder, de jerarquía, porque creo que es parte del desarrollo vital. Ahí tienes dos alternativas....ser el eterno rebelde...o....te sumas en el silencio. El efecto puede ser la subyugación.

Voz: Entonces no es que no estés de acuerdo, complementaste lo que habíamos dicho.

▪ ¿Cómo se constituye en una vulneración de derecho el intervenir desde una perspectiva asistencialista y adultocéntrica?

Voz: Es que niegas al otro, cualquier intervención que tu hagas desde una mirada adultocéntrica significa que no estás viendo a quién tienes al frente. Al final vas a caer en el juego de la imposición y terminas diciendo: “tu tienes que hacer esto porque yo se lo que tienes que hacer”.

Voz: Además dejas de ver las capacidades del otro, es como decir “Ay....que pena este niño....no es capaz....”. El hecho de tenerle lástima termina victimizándolo. Es lo mismo que pasa con los ciegos, o los que tienen algún defecto...creemos que tenemos que sentir pena o lástima. Y cuando conoces a un ciego que es déspota, que es *pesado*, es mañoso, normal como cualquier persona, y uno tiene la tendencia de centrarse sólo en el defecto. Y también ellos dan por hecho de que tienen que adoptar una posición sumisa, como a la espera de que el otro es el que te va a ayudar. Son supuestos que se dan por hecho en esta sociedad actual. Por lo menos en nuestro país.

Voz: El discurso es....el cieguito....el sordito, el negrito....el cojito...Y los que padecen la anomalía quieren que los traten normal, decirle el cojo, el negro, sin una connotación de lástima, como si fuera menos que nosotros. Es caer en lo despectivo, mirar en menos al otro. Y por otra parte sobrevaloramos a los blancos, a los rubiecitos....

▪ ¿Cuál podría ser una diferencia entre la propia visión de sujeto (usuario) y la que presentan otros organismos de la red con la que tienen contacto?

Voz: Se vio por ejemplo en la reunión de red del pasado Lunes....cuando tu ves a tanta gente peleando con ahínco, con exclamaciones tales como: ”mi pobre paciente”, “mi pacientito”, yo no se si están peleando por lograr una real política de atención o están peleando porque ellos no fueron capaces de “salvar” en determinado minuto a una persona.

Voz: A mi me da la impresión que se nota en el discurso. Cuando la meta es el cambio del otro, se corre un riesgo. Por un lado, hago todo lo que está a mi alcance para que lo logre, utilizando todas las herramientas en pos de los objetivos terapéuticos. Por el contrario, corres el riesgo de quemarte como interventor....el.....el burn-out.....el peligro además de no cubrir las expectativas del que está atendiendo. Cuando el cambio no depende de ti, ¿cómo haces para no dar todo lo que está de tu parte poner?, con la misma potencia, con la misma energía y decir....si recayó, es cosa de él/ella. Siento que es un doble juego en el cual uno puede caer a veces.....y.....y siento que los equipos caen en eso también. Entre ser asistencialista, y después no serlo por el desgaste. Y creo que se nota en el discurso.

Voz: Yo creo que en dónde se nota y en qué incide que dos programas tengan visiones de sujeto distintas es si estás viendo o no al sujeto que tengas al frente. Es como cuando los padres discuten qué es mejor para el niño.....y..... no le han preguntado al niño como una opinión que también es válida. En definitiva lo estás anulando. Se transforma en una discusión entre adultos y no lo integras a él/ella. No le preguntas al niño qué quiere.

Voz: Y eso es nocivo en la intervención con los *chiquillos* porque si tu tienes una visión de sujeto, es decir lo ves, y han co-construido en conjunto las conversaciones y luego llega a un lugar donde lo anulan, lo terminas frustrando. Es perjudicial para ese niño.

Relaciones con usuarios

- ¿Cuáles características deberían tener los equipos para incrementar su capacidad de co-construir procesos terapéuticos en conjunto con los usuarios?

Voz: Lo primero es humildad.

Voz: Empatía.

Voz: Respeto.

Voz: Yo creo que hay que tener la capacidad para tener una mentalidad abierta.

Voz: Capacidad de reinventarse.

Voz: Tienes que tener una perspectiva de género, no porque esté de moda, sino que me refiero a una manera de ver el mundo, cómo nos relacionamos con el mundo.

Voz: Es importantísimo la multidisciplinariedad y la multiplicidad de ideas y de pareceres. Y por eso es muy importante las características que se dijeron previamente. Con una base de respeto se podrán integrar todas las opiniones. Y entendiendo que lo importante para este tema son los *chiquillos*, no el equipo, no son las diferencias políticas o técnicas que podamos tener como equipo, lo relevante es el sujeto de atención.

- ¿Cuál es el foco sobre el cual debiese centrarse nuestra “experticia” como participantes en una relación de ayuda?

Voz: En el escucharlos creo yo.....eh.....somos expertos en escuchar.....en leer lo que el otro te dice, observarlo globalmente.

Voz: Escuchar y devolver.

Voz: Entender.....y.....tratar de comprender la solución que al otro se le ocurre.

Voz: Visualizar cuál es el entorno del *chiquillo*, dónde se mueve, qué lo hace ser él. Porque a veces nos quedamos con un estereotipo dentro de lo normal y lo no normal. Cabe preguntarse ¿cuál es la normalidad para la persona con la que estamos trabajando?

Voz: Es importante ayudar a fortalecer todos los elementos de resiliencia que muestra en forma espontánea una persona.....porque.....porque mal que mal han tenido un montón de experiencias y están vivos.....muchos de ellos con la vida que han tenido probablemente no estarían.....sin embargo se las han arreglado para salir adelante. Algo tienen que los ayuda en eso, es preciso identificar y fortalecer esos factores, a través de la conversación.

Voz: Yo creo que la teoría, la calle y la Universidad que uno podría tener, no deben ser utilizada para imponer el cómo tiene que hacer mejor las cosas. Sino que es escuchar al otro.....ver en conjunto las distintas soluciones que eventualmente puedan emerger.

Voz: Yo concuerdo con esto, por algo está vivo y quiere seguir estándolo. Y si consume drogas a mí me parece que es la forma que ha tenido hasta el minuto para resolver la vida que se encuentra viviendo. Resolver un conflicto.....o.....o mas bien tolerar una situación. Y esa es una opción dentro de muchas otras. Yo siento que nuestra experticia es ayudar a ver cuáles son esas muchas otras opciones. Pero también dejar abierta y respetar la decisión si alguien quiere seguir tomando la misma opción, que en este ejemplo es el consumo de drogas. Mostrar al otro lo que a lo mejor no está viendo.

Voz: Abrir la baraja, yo pienso que esa es la experticia, y debiera ser la pega de los equipos psicosociales en general. De alguna forma abrir mentalidades, nuevas alternativas, o ayudar al desarrollo de mentalidades pensantes.....de.....de ver cosas que anteriormente no estabas mirando.....y esa debiera ser la responsabilidad de los que trabajamos en esta área. Y esta tarea, no solamente en nuestro trabajo, sino con nuestros amigos, nuestras familias.

- ¿Cuáles podrían ser las particularidades de los usuarios que pudieran estar siendo eclipsadas por un diagnóstico rígido?

Voz: Como introducción, el día de ayer, el CONACE publica un documento en donde afirma que el consumo de drogas es una enfermedad crónica, irreversible y recurrente. Es decir, declara que se trata de una enfermedad para toda la vida, y que además no tiene cura. Y la abstinencia por lo tanto es la meta. Así el diagnóstico determina tu quehacer terapéutico.....restringe la mirada del fenómeno y la simplifica. Es una mirada totalizadora como es la mirada médica.

Voz: Entonces qué le dice el CONACE a los equipos....que lo que tú estás haciendo no vale de nada. Que la plata que se está entregando para el tratamiento es plata perdida. Que como son enfermos crónicos deberían tener hospitales, que en realidad no hay cura, no hay rehabilitación.

Voz: De hecho plantean que los equipos debieran ser un psiquiatra, un psicólogo y un trabajador social por equipo. Así se nos *viene la mano*. Con esa declaración el CONACE se está cubriendo las espaldas para el día de mañana justificar el cierre de todos los programas que operan en el nivel secundario y terciario, y por consecuencia potenciar la atención primaria.

Voz: Y centrarse en la prevención, porque si prevenimos tú no serás un enfermo el día de mañana para toda tu vida. Y si ya estás enfermo, lo que hay que hacer es encerrarte porque se trata de una enfermedad irreversible. Es la política del gobierno de turno...

Voz: Pero fíjate que no es algo que sucede únicamente en Chile....porque Chile participa de reuniones donde se establecen las políticas de salud pública que se impondrán para América latina, donde juega un papel protagónico Estados Unidos. Desde ahí surgen.

Voz: La cura en el campo de abuso de sustancias con esta óptica se ve como que alguien no ha recaído, pero sin embargo sigue siendo un drogadicto/alcohólico. El alcohólico al creer este discurso dice de sí mismo, "soy un enfermo". Imagínate la construcción de identidad que hay ahí.

Voz: Cuando tú diagnosticas y te empiezas a relacionar con diagnósticos....pasa que....dejas de ver al otro, porque de ahora en adelante es un esquizofrénico.....es.....es un alcohólico. Es como si mi cuerpo estuviera enfermo, como si estuviera separado de mi integridad, no existe una visión integral de los fenómenos humanos.

Voz: Lo que dejamos de ver es a la persona en su totalidad, sólo ves síntomas, ves enfermedades. Siempre va a haber un diagnóstico tratado farmacológicamente, como si le hiciera falta algo dentro de su cabeza y nosotros se lo podemos dar. Todo va a depender de cómo lo miremos.

Voz: Yo creo que los profesionales han malentendido los manuales psiquiátricos. La génesis de estos manuales.....CIE-10.....DSM-IV.....tienen por objetivo unificar un lenguaje común entre los profesionales. Es decir, que el psiquiatra de Chile pueda entender lo mismo que uno de Tangamandapio cuando habla de esquizofrenia. El objetivo de estos manuales no es encasillar....sino.....sino que podamos comprendernos a la hora de comunicarnos. El objetivo no era no mirar al otro, por eso se han ido

modificando, han ido sacando patologías como por ejemplo la homosexualidad. No deberían ser usados estos manuales como definitorios de una intervención sin importar las particularidades del que tengas al frente.

Voz: Cuando te pones a trabajar con un diagnóstico y no con una persona, corres el riesgo de adjudicar los cambios positivos que logra una persona al medicamento que utilizas y no a ella misma. Eso pasa cuando diagnosticas demasiado rápido. Yo no creo que sea negativo el hecho de diagnosticar y medicar en ciertos casos.....pero si es un error diagnosticarlo inmediatamente. El diagnóstico debiera ser un proceso largo, y ver primero cuales son los resultados que una persona consigue sin estar medicada.

Voz: Tienes que aprender a conocer al otro. Escuchar lo que te dice.

Voz: Si no....sólo.....estás buscando datos aislados que confirmen tu diagnóstico, es como ponerse unos lentes del cuento del “Mago de Oz”, de color verde. Y por eso los habitantes de esa tierra pensaban que era toda hecha con un color esmeralda. Se sacaron los lentes y pudieron darse cuenta que estaba compuesta por un diversidad de tonos. Un diagnóstico no te deja ver más alternativas.

Voz: Ves sólo aquellos aspectos que confirman tu diagnóstico inicial.

Voz: Esa mirada es vulneradora si estamos hablando de sujetos de derecho.....dejamos de verlos absolutamente.

Voz: Es necesario integrar la mirada biomédica con la mirada psicosocial, basados en argumentos que son igualmente válidos y eventualmente complementarios.

c. *Relaciones con Instituciones evaluadoras de los programas.*

▪ ¿Las Instituciones evaluadoras exigen cambios pre-definidos independientes de la particularidad de cada caso? ¿Cuáles?

Voz: Lo que piden las Instituciones evaluadoras es un rendimiento eminentemente cuantitativo, porcentajes, no es una evaluación cualitativa. Le interesan los números y no las personas. Piden cifras.

Voz: Yo creo que hay una doble realidad.....una realidad ficticia....y..... y una que no se muestra. Porque si preguntas la cantidad de jóvenes consumidores y abstinentes....¿por qué no preguntas la cantidad de profesionales que trabajan en CONACE que son consumidores y cuántos son abstinentes? ¿Porqué no validar el *screening* de drogas a los funcionarios que se desempeñan en el ámbito de la salud pública? El doble discurso, a los jóvenes hay que decirles que dejen de fumar pitos....y.....eh.....y hay muchos funcionarios que llegan a su casa y se fuman un pito. Es exactamente lo mismo que lanzar la piedra y esconder la mano. Juzgo al otro y no soy coherente con mi discurso.

Voz: Lo que pasaba en los autocuidados de equipos en esta Fundación hasta hace uno o dos años. Todos terminaban alcoholizados, consumo de drogas, agresiones. Todo aquello que se trabaja con los jóvenes y se trata de erradicar. Es una realidad que no sale a la luz, es tapada. Esa es la esquizofrenia del sistema.....de la cual somos todos parte. Nos hacemos los *hueones* con algunas cosas. Por ejemplo, los robos que hacen a la gente las farmacias, ¿han sido penalizados? En ese caso no se habla de delincuencia.....es fraude o cualquier otra cosa.....colusión.....se utilizan nombres elegantes para ocultar una realidad que está ante la vista de todos: delincuencia de cuello y corbata.

Voz: Por lo tanto la mirada de las Instituciones que evalúan es *super* esquizofrénica, es muy peligrosa, y todos los que estamos aquí sabemos que somos parte de esa realidad.

- Si las hubieran, ¿cuáles son las contradicciones entre lo exigido y la manera de evaluar?

Voz: La evaluación sólo es cuantitativa, cuántos usuarios atiendes, no les importa lo que estás haciendo con ellos, que resultados tiene tu intervención en el proceso terapéutico. Sólo importa el cuanto, el número. Para CONACE es importante esa cifra...ya que....pues con ella le sueltan las platas. La canasta de prestaciones es un modelo copiado. Primero ponemos el filtro....y....después vemos si sirve o no. No tenemos la costumbre de construir. Se copian políticas públicas internacionales que jamás han resultado. Acá no se copia modelos europeos.....se copian modelos yanquis....que nunca han funcionado.

Voz: Esta es una conversación de siglos, todo lo copiamos, ¿por qué no construimos? Hay gente competente y de todas formas no lo hacemos. Eso habla de nuestra cultura, siempre es más fácil copiar. Somos un país ignorante....arribista.....igual que el yanqui. No tenemos historia.

Voz: Este es un país considerado subdesarrollado.....y yo creo que lo es, tercermundista, que yo creo que no lo es.....porque es un nombre que les pusieron otras personas. Y es subdesarrollado por una cosa....no tiene que ver con la cantidad de plata, tiene que ver con donde invertir las platas. En este país las platas están muy mal invertidas. Porque están en partes que no debieran estar. Porque si tú invirtieras la cantidad de dinero que se invierte en defensa fuera a parar al sector... por ejemplo... educación... o ...en salud...otro gallo cantaría.

Voz: El desarrollo va de la mano con la calidad de vida de un país, y habría que preguntarse qué es lo que entendemos por calidad de vida.

Voz: Para volver a la pregunta, al final la evaluación es cuantitativa y la evaluación cualitativa la hacen los mismos equipos. Queda al criterio del equipo la exigencia que se auto-impongan en su trabajo, porque a las Instituciones evaluadoras sólo le interesa el número total.....nada más. El nivel y la calidad de tus intervenciones quedan al interior

de los equipos psicosociales. No hay evaluación externa en lo profesional, lo técnico y lo ético.

Voz: Porque esa es la forma que tienen para justificar que el senado y la contraloría destine mas plata. Los números es una forma de demostrar que se está haciendo trabajo.

Voz: Estos equipos son obreros ilustrados. Damos un número para que ellos rindan los dineros. Y nosotros somos parte de este cuento.

▪ ¿Cuáles podrían ser aspectos dignos de ser considerados en la evaluación y que con la modalidad actual no están siendo excluidos?

Voz: Cuando viene el supervisor y tenemos un diálogo técnico.....yo no se donde queda toda esa información.....si se llena algo en lo formal. Es necesario para evaluar el incorporar criterios técnicos. Porque si te das cuenta en el SISTRAT (*sistema de recogimiento de datos*), no hay nada cualitativo.

Voz: Incorporar lo cualitativo.....que quede en el sistema las características individuales de los jóvenes a los cuales atendemos.....ver la forma que esa información no se pierda.

Voz: Yo creo que ser ente fiscalizador....un....evaluador detrás de un escritorio es muy fácil. Si me preguntas por una situación ideal es.....primero.....que hayan más supervisores. Y segundo, que los supervisores pasen todo un día en el programa. Que no venga solamente a conversar con nosotros.....sino que viniera a ver el trabajo en terreno. Y que ojalá nos acompañara a terreno, porque es bastante distinto a lo que se hace ahora, sólo conversar un rato con el equipo.

Voz: Eso les permitiría ver el programa en una dimensión real. Los equipos pueden ser muy inteligentes y *venderle la pomá*, pero en realidad pueden no hacer lo que dicen. La observación directa es lo más concreto que ellos pudieran ejercitar.

Voz: No depende tanto de la figura del supervisor, es mas bien una cuestión de políticas, porque te apuesto a que si les dicen que lo hagan, lo harían. Es fundamental que haya una mirada de terreno en el trabajo. Aunque sea un día al mes.

Voz: Me parece una *pelotudez* la pega que hacen actualmente los supervisores. El formato....porque....¿cual es la idea de venir a un programa de tratamiento para escuchar la discusión de un caso? Y decir que habría que problematizar esto.....que.....que habría que intervenir aquello. Yo nunca he escuchado decir.....hay estas capacitaciones.....se abrió tal escuela para avanzar en los estudios, opciones para los jóvenes, etc. En la evaluación te están midiendo si estás atendiendo o no, si se está usando la plata invertida.

Voz: En SENAME es igual. No hay mucho interés en el proceso, en proponer una mirada cualitativa. No hay una integración de las falencias que tiene el sistema. Y por eso la oferta no se amplía.

Voz: Hay un mal diseño....desde lo mas macro hasta lo mas micro. Cuando hay iniciativas son aisladas y con escaso impacto porque siempre te vas a topar con un sistema restringido. Lo que debería haber son ofertas articuladas, conociendo los perfiles a los cuales ofertas determinados servicios. Considerar las capacidades y la voluntad para aprovechar espacios de desarrollo. Desde ahí se puede levantar un diseño serio de reinserción.

Voz: Lo otro importante es hacer coherente la práctica con el discurso. Porque el discurso suena *super* bonito.....pero en la práctica nos topamos con una serie de problemas estructurales. En el fondo se siguen poniendo parches no más.....eh....apagando incendios.....se reacciona según la contingencia. No está la visión de ver más allá. No están mirando la realidad de los chiquillos. Están mirando a quién le meten el cacho, y quien se hace cargo del cacho.

Voz: Lo otro es evaluar estos programas ajustados al perfil del sujeto. No te pueden evaluar con un modelo que está diseñado para adultos tu trabajo con adolescentes. Es el caso que pasa con el modelo de Proshaska y Di Clemente.