

Colección Psicología

# Clínicas del trabajo

Teorías e intervenciones

Ximena Zabala  
Patricia Guerrero  
Carolina Besoain  
Editoras



EDICIONES  
UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO

Clínicas del trabajo  
*Teorías e intervenciones*

Ximena Zabala  
Patricia Guerrero  
Carolina Besoain  
*Editoras*

Ediciones Universidad Alberto Hurtado  
Alameda 1869- Santiago de Chile  
mgarciam@uahurtado.cl – 56-228897726  
www.uahurtado.cl

Impreso en Santiago de Chile por CyC Impresores en el mes de octubre de 2017  
ISBN libro impreso 978-956-357-124-0  
ISBN libro digital 978-956-357-125-7  
Registro de propiedad intelectual N° 283691

Este libro ha sido financiado por la Facultad de Psicología de la Universidad Alberto Hurtado luego de haberse adjudicado el Concurso de Fomento a la Publicación de Libros Editados 2016.

**Este libro ha sido sometido a revisión por pares doble ciego externo (DBPR)**

Dirección Colección Psicología  
Elizabeth Lira

Dirección editorial  
Alejandra Stevenson Valdés

Editora ejecutiva  
Beatriz García-Huidobro M.

Diseño colección y portada  
Francisca Toral

Imagen de portada  
es.123rf.com



Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

## Capítulo IX

.....

### Conflictos y dilemas del rol laboral en profesionales del Servicio Nacional de Menores<sup>1</sup>

*Matías Sanfuentes<sup>2</sup>*

*Thiare Espinoza<sup>3</sup>*

*Bárbara Navarro<sup>4</sup>*

#### **Introducción**

Los desafíos que enfrentan las instituciones públicas difieren de aquéllos que abordan las organizaciones privadas. A diferencia de estas últimas, que están principalmente regidas por las leyes del mercado, las instituciones públicas tienen que lidiar con dimensiones éticas y emocionales que determinan la vida de todos los ciudadanos. Esto las transforma en un contexto privilegiado para ser continuamente impugnadas en sus propósitos principales, transformándose así en receptáculos que contienen ansiedades

.....  
<sup>1</sup> La realización de este estudio y la publicación de los resultados cuenta con la autorización previa del Sename, así como de los distintos profesionales que participaron en sus distintas fases. Ninguno de ellos(as) es individualizado, sino que solo se alude a su cargo dentro de la institución.

<sup>2</sup> Matías Sanfuentes es psicólogo de la Pontificia Universidad Católica y doctor en estudios psicoanalíticos, University of Essex, UK. Es académico de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Investigador Asociado COES (Centro de Estudios del Conflicto y la Cohesión Social). Psicoanalista, consultor y coach organizacional.

<sup>3</sup> Thiare Espinoza es ingeniera comercial de la Facultad de Economía, Universidad de Chile. Magíster © en gestión de personas y dinámica organizacional, FEN Universidad de Chile.

<sup>4</sup> Bárbara Navarro Álamos es ingeniera comercial de la Facultad de Economía, Universidad de Chile.

sociales colectivas. Para estas instituciones, las consideraciones sobre las distintas vías para alcanzar un nivel de eficacia técnica necesitan ser elaboradas en conexión con perspectivas valóricas. Estas consideraciones exigen actuar y enfrentar demandas que muchas veces son contradictorias y compiten entre sí. Este escenario lleva a Hoggett (2006, p. 188) a considerar que los miembros de estas instituciones enfrentan continuamente “dilemas primarios”, que implican no solo asegurar la sobrevivencia de la institución, sino también ser capaces de preservar valores específicos que se vinculan con la necesidad de beneficiar a la sociedad en su conjunto.

Por lo tanto, todas las contradicciones, tensiones y dilemas valóricos no resueltos a nivel del diseño de políticas públicas son experimentados por los funcionarios públicos. Muchas de estas contradicciones están alimentadas por distintos tipos de demandas que los ciudadanos le imponen al aparato público, que se transforma así en el depositario de lo que cada persona no puede contener dentro de sí misma. En la medida que los gobiernos se coluden con esta forma de alienación de los ciudadanos —para así no confrontarlos con cuestiones difíciles de pensar y resolver y de paso obtener legitimidad y apoyo— ellos asumen el cumplimiento una serie de tareas imposibles, en las que el fracaso parece inevitable. En este contexto, los funcionarios públicos deben contener la rabia y frustración presente en el sistema, transformándose así en los chivos expiatorios que pueden ser culpados de cuestiones que no son adecuadamente asumidas y resueltas, tanto por los gobiernos como por los ciudadanos (Hoggett, 2006; Obholzer, 1994).

Desde esta perspectiva, el estudio sistemático de la experiencia subjetiva de los funcionarios públicos permite conocer los desafíos que abordan las instituciones en las que estos se desempeñan. El propósito de este artículo es analizar la experiencia de trabajo de tres grupos de profesionales del Sename, a partir del estudio de los dilemas que enfrentan en el desempeño de su rol. La exploración de los conflictos y contradicciones que abordan estos

profesionales se llevó a cabo a través de sesiones de análisis de rol (Newton, Long, & Sievers, 2006; Reed & Bazalgette, 2006). El objetivo de este método es examinar los aspectos conscientes e inconscientes que subyacen a los dilemas que afrontan los sujetos en el ejercicio de su rol, para así potenciar acciones de cambio que los hagan más efectivos y les brinden mayor bienestar subjetivo. Por medio de la exploración subjetiva de los roles, este artículo abre perspectivas para entender las dinámicas organizacionales que operan bajo la superficie organizacional (Huffington *et al.* 2004). En este escenario, resulta particularmente importante determinar los principales fenómenos que dificultan el desempeño de los roles para los profesionales del Sename, así como también las principales “defensas sociales colectivas” (Dejours, 1998; Jacques, 1955; Menzies, 1960) que son erigidas por los individuos para lidiar con los fuertes niveles de ansiedad que el trabajo desencadena. De esta forma, este estudio busca obtener una mirada sistémica amplia del Sename y su contexto social e institucional a partir de la subjetividad de sus trabajadores.

## Teoría

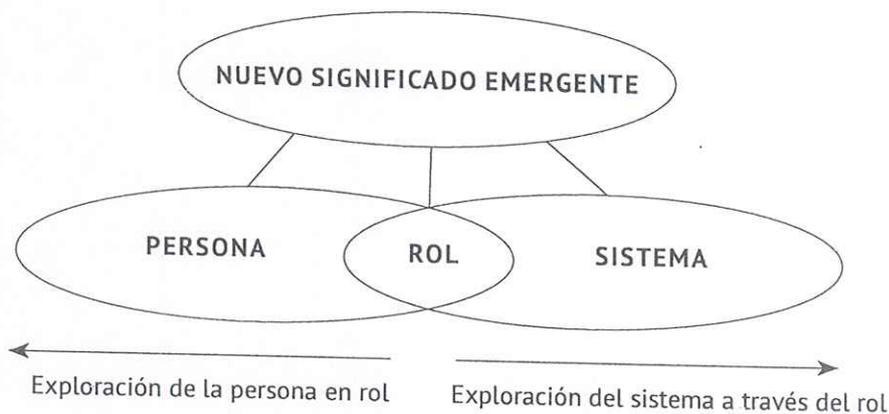
### *Rol*

El rol se define como un principio regulador que se sostiene en la mente de la persona, el cual se forja a través de su inserción y participación en el sistema laboral al que pertenece, determinando su conducta al interior de la organización. El rol como tal no existe en la realidad externa, sino más bien es un constructo mental que la persona forma a partir de las relaciones que establece con los individuos y grupos que integran el sistema en el que participa. El concepto de rol abarca no solo al sistema organizacional, sino que también a la persona involucrada en desempeñarlo. En consecuencia, el rol no se puede otorgar externamente, sino que se

construye por medio de un complejo proceso de aprendizaje a partir de las experiencias que la persona tiene en el sistema. La noción de rol es regulada a través de reformulaciones sucesivas según los requerimientos del entorno. Con voluntad, persistencia y discernimiento, la persona aprovecha sus recursos internos y utiliza fuerzas externas que están en la organización, combinándolas para ejercer el rol con efectividad (Krantz & Maltz, 1997; Reed & Bazalgette, 2006).

El estudio del rol puede ser abordado desde distintas dimensiones, siendo una de ellas los componentes que conforman el rol, en donde se entrecruzan dos ámbitos relevantes. Por un lado está la persona, la cual a lo largo de su vida y según el sistema en el que esté inmerso, va ejerciendo distintos roles. Desde esta perspectiva, es importante explorar sus percepciones, motivaciones, actitudes, sentimientos, valores, conocimientos, habilidades y cómo estos se acoplan a las tareas y actividades del rol que hay acometer. Por otro lado se encuentra el sistema o la organización, la cual está compuesta por una gran cantidad de roles, todos diferentes entre sí y que tienen expectativas para cada uno de ellos. Estas diferencias exigen la constante exploración de la tarea primaria, funciones, fronteras, estructuras, roles y relaciones con personas, grupos y el sistema como totalidad. Por lo tanto, la persona adopta el rol teniendo en vista los fines del sistema, el bienestar propio y de las personas que allí participan (Reed, 2001).

En la conformación del rol se intersectan persona y sistema, lo que resulta muy complejo por las diferencias entre ambas partes, por los conflictos entre roles, por la necesidad de estructuras comunicacionales claras y efectivas, porque se involucran relaciones laborales, entre otros. Además, es importante considerar que el movimiento de personas entre distintos sistemas y los mismos cambios que se dan al interior de las organizaciones genera que la construcción y ejecución del rol sean procesos sumamente flexibles y dinámicos, influenciados directamente por la experiencia y el aprendizaje.



### *Análisis de rol*

La consultoría del rol busca analizar los roles para reconciliar su significado a nivel individual y organizacional. De esta forma, cuando el cliente consigue mayor claridad de las funciones que desempeña, es posible transformar su construcción mental del rol, con lo cual puede usarla como un nuevo principio regulador para alcanzar un alineamiento más coherente entre sus cometidos y las necesidades del sistema (Krantz & Maltz, 1997). El análisis de rol organizacional (ARO) se distingue por su enfoque basado en el psicoanálisis y la teoría de sistemas (Bunning, 2006), que busca estudiar y comprender los aspectos conscientes e inconscientes del ejercicio del rol en la organización. La meta central del ARO es contribuir a que la persona consiga administrarse a sí misma en rol, lo que significa hacer uso de la autoridad personal, con autonomía y responsabilidad, definiendo y ejecutando cometidos según los requerimientos cambiantes del sistema. Para el logro de este propósito es necesario que el trabajador haga consciente las características de la organización y de su rol, para utilizarlos como principios reguladores en su actuar. Por lo tanto, se requiere mantener un contacto directo con los procesos inconscientes que envuelven las relaciones con la organización, tomando una actitud cuestionadora que permita liderar cambios (Lawrence, 1979).

En el proceso de análisis de rol, el consultor fomenta la reflexión y el análisis para conocer las dinámicas que están influyendo en el ejercicio del rol y en las percepciones respecto a la organización. Esta metodología se construye en base a una autoevaluación por parte del cliente, de tal forma que este mismo sea capaz de encontrar puntos claves que están siendo problemáticos o que pueden ser potenciados para mejorar la relación con la organización. El consultor se transforma en un facilitador del proceso y no en un solucionador de problemas. El proceso de análisis de rol se constituye en un espacio en el cual el cliente reflexiona sobre sus experiencias en rol y plantea cursos de acción a seguir (Armstrong, 2005).

Entre los beneficios de este método está que el cliente logra una profunda comprensión de su rol, lo que mejora su desempeño y le permite establecer una mejor comunicación y relación con su organización. Al esclarecerse los límites del rol, el cliente logra un mayor conocimiento de las expectativas externas y también de sus propias exigencias. Por otro lado, se desarrolla un mejor entendimiento respecto del aporte que significa el cliente para la organización, tanto a nivel emocional como técnico. El proceso se desarrolla a través de reuniones en donde ambas partes trabajan en conjunto construyendo un espacio reflexivo, contenedor y de confianza (Krantz & Maltz, 1997).

Reed & Bazalgette (2006) distinguen varias etapas en el proceso de ARO. En una primera fase se debe descubrir el rol, explorando las situaciones y dinámicas envueltas en el desempeño del rol, asociando emociones, percepciones y pensamientos relevantes para el trabajador. De esta forma se descubren las imágenes mentales vinculadas al rol, reformulando un principio regulador más apropiado para la persona. En segundo lugar se debe crear el rol, a través de articular las ideas obtenidas en la fase previa y dar lugar a una integración de todos los sistemas involucrados en la concepción del rol. Es importante que la persona sea capaz de identificar que en la formación de su rol influyen fuertemente las relaciones que se generan con los demás miembros de la organización. Durante esta

etapa se desarrollan hipótesis de trabajo respecto al nivel de concordancia o discordancia que existe entre la realidad del rol para el cliente y para la organización. Luego de elaborar la imagen mental de la organización y la persona, ampliando las hipótesis relacionadas con las dinámicas organizacionales, el cliente está preparado para asumir el rol e implementar acciones de cambio, concluyendo así la tercera etapa.

Durante el proceso de ARO se pueden utilizar técnicas proyectivas que faciliten el proceso indagatorio y reflexivo, por lo que es común que el consultor solicite al cliente la realización y análisis de dibujos. Esto permite examinar aspectos inconscientes, ya que es esperable que varios temas sean difíciles de conversar o de explicar de manera verbal. “El dibujo es una herramienta poderosa. Su poder reside en su capacidad de expresar de modo simple sentimientos complejos e ideas sobre la vida organizacional, así como en su capacidad de proporcionar un vehículo de cambio, tanto para el individuo como para el grupo, al compartir y explorar aquello que el dibujo revela” (Nossal, 2013).

Por lo general durante un ARO se le solicita al cliente en las primeras sesiones que plasme gráficamente la percepción de su rol al interior de la organización. En una segunda instancia se le solicita al cliente que explique su dibujo, pudiendo intervenir el consultor para solicitar especificaciones, ya sea respecto a elementos, colores, formas, entre otros. En tercer lugar, el consultor, en base a lo escuchado y graficado, genera varias hipótesis en torno al rol del cliente en la organización. Finalmente, el cliente tiene la oportunidad de cerrar el espacio de análisis, mencionando aspectos que le llamen la atención o generando reflexiones finales.

Resulta crucial que el consultor sea capaz de entregar un espacio adecuado para que el cliente se sienta a gusto durante el análisis de rol, lo que implica generar confianza, contener sus emociones y otorgar seguridad. Además, es necesario que el consultor tenga la habilidad de indagar y captar aspectos conscientes e inconscientes que estén presentes en el análisis y que resulten relevantes en la

explicación de la ejecución del rol actual y la organización en la mente del cliente. Finalmente, resulta crucial que quien desarrolle la consultoría logre tener una visión binocular de la situación, es decir, que sea capaz de observar y tener presente al cliente por sí solo y al sistema en el cual se desempeña (Bion, 1962).

### *Sistema social defensivo*

Las organizaciones son estructuras colectivas en las que las personas son capaces de lograr objetivos de forma mancomunada. Esto las transforma en estructuras privilegiadas para albergar un cúmulo de elementos que las personas les transfieren de forma consciente e inconsciente. De acuerdo a los estudios seminales de Jaques (1955) y Menzies (1960), las instituciones se constituyen a partir de las ansiedades colectivas y aspectos no deseados que las personas proyectan sobre ellas, lo que irremediamente afecta la naturaleza del trabajo que realizan. De acuerdo a esta perspectiva, para enfrentar su trabajo, las personas utilizan ciertas "técnicas defensivas" para lidiar con la ansiedad que se desprende de la naturaleza de la tarea. La particularidad en la realización de la tarea da forma y limita el tipo de técnicas defensivas que las personas emplean, las que sin embargo presentan un carácter colectivo que es compartido por los miembros del sistema. La adhesión a la cultura de trabajo que el sistema posee –que está sostenido de manera inconsciente por lo que Menzies (1960) denomina "sistema social defensivo"– ayuda al individuo a evitar experiencias de ansiedad, culpa e incertidumbre al eliminar situaciones que le evocan ansiedades primitivas.

En el clásico estudio que Menzies (1960) desarrolló en el ámbito hospitalario estableció que la ansiedad que emerge del contacto íntimo con los pacientes, el dolor y la muerte, es evitada a través de una serie de mecanismos, tales como el apego estricto a rituales de trabajo, la segmentación de tareas y responsabilidades, la despersonalización, la negación de sentimientos hacia el paciente, entre

otros. Si bien la ansiedad que se despierta en los individuos es negada y contenida, en compensación estos se ven forzados a incorporar el sistema defensivo de la institución que tiende a convertirse en un aspecto de la realidad exterior al que resulta muy difícil oponerse. De esta forma, las personas se ajustan defensivamente al sistema defensivo de la institución, desconsiderando la particularidad de sus experiencias personales que muchas veces entran en colisión con el orden instituido colectivamente. Esta situación tiene consecuencias importantes, ya que la evitación de la ansiedad deja al individuo debilitado e ineficientemente vinculado con la realidad, lo que reduce su capacidad de modificar o reducir tales ansiedades de un modo realista.

## Metodología

### *Recolección de datos*

El proceso de investigación se da en el contexto de un diplomado realizado por la Universidad de Chile a funcionarios del Sename. Una de las partes del programa correspondió a un módulo de análisis de rol, en donde el objetivo era desarrollar habilidades transversales de gestión. Este módulo estaba dividido en cuatro sesiones de cuatro horas para cada grupo de profesionales. Específicamente los alumnos de este diplomado correspondieron a 24 directores de centros, 28 profesionales de intervención clínica (PIC) y 18 coordinadores formativos (CF).

Para cada uno de los cargos se trabajó en sesiones de ARO por separado, utilizando la técnica proyectiva del dibujo. En primera instancia cada participante realizó un dibujo de su rol al interior del Sename. Luego se juntaron en parejas para negociar y realizar un dibujo común para integrar sus percepciones del rol. En total se realizaron 34 dibujos, 12 pertenecientes al grupo de directores, 13 al grupo de profesionales de intervención clínica y 9 al grupo de coordinadores formativos.

Los dibujos se analizaron en sesiones de aproximadamente 45 minutos por dibujo junto al resto de su respectivo grupo. En primer lugar, los exponentes describieron sus dibujos con ayuda del consultor, quien estaba encargado de facilitar y expandir la comprensión de los elementos presentes en el dibujo. Posteriormente el grupo ampliado generaba nuevas hipótesis que permitían profundizar el análisis de rol. Finalmente, los exponentes cerraban el ejercicio, dando a conocer sus últimas apreciaciones del proceso de análisis de rol, generándose así un espacio para la introspección de cada participante. Cada sesión estuvo introducida por clases teóricas sobre la metodología y conceptos relacionados, lo que facilitaba el entendimiento del grupo y la profundidad de los análisis.

Para efectos de recolección de datos cada sesión fue observada, grabada en audio y durante ellas también se tomaron apuntes. Con toda esta información se creó un corpus de datos, el cual incluye las fotografías de cada dibujo.

### *Análisis de datos*

Luego del proceso de recolección de datos, se realizó un análisis exhaustivo y detallado de la información obtenida. Este análisis se realizó a través de un método cualitativo que busca construir conocimiento de forma inductiva, a partir del estudio minucioso y elaborado de textos. La investigación cualitativa posee un enfoque naturalista e interpretativo en la comprensión de los significados que las personas atribuyen a los fenómenos que ocurren en su realidad social (Ritchie *et al.* 2003). Específicamente, se utilizó una codificación abierta de las transcripciones de las sesiones. Durante este proceso analítico se buscó identificar conceptos y descubrir sus propiedades y dimensiones. Para esto se requirió un micro análisis, es decir, un estudio muy exhaustivo de los datos, considerando línea a línea todas las palabras y frases relevantes. Esta etapa se denomina codificación abierta, ya que en ella se generó una “apertura” de

los datos y la información, para poder exponer los “pensamientos, ideas y significados” contenidos en ella (Strauss & Corbin, 2002).

En segundo lugar se procedió a agrupar los códigos generados en base a semejanzas en su contenido y la relación del fenómeno presente. Esta etapa se enfocó en agrupar los códigos en función de su capacidad explicativa, generando categorías que permitieran describir los fenómenos más relevantes. Durante este proceso se les asignaron nombres a estas categorías y si era necesario, se identificaban sub categorías que permitieron un mayor entendimiento. Este proceso de codificación axial ayudó a relacionar los distintos niveles de categorías estableciendo una interpretación de los principales dilemas y conflictos que enfrentan los tres grupos de profesionales del Sename (Strauss & Corbin, 2002). Examinando las características comunes y distintivas de la experiencia de trabajo de los profesionales se buscó desarrollar una mirada amplia y sistémica de la acción de los fenómenos extraídos en el análisis.

## **Descripción de la organización**

### *Misión y objetivos*

El Servicio Nacional de Menores (Sename) es un organismo público, colaborador del sistema judicial y dependiente del Ministerio de Justicia. Su misión es “contribuir a la promoción, protección y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes vulnerados/as, así como a la responsabilización y reinserción social de los adolescentes infractores/as de ley, a través de programas ejecutados directamente o por organismos colaboradores del servicio” (Sename, 2015).

De forma complementaria a su misión, el Sename rige su funcionamiento basado en una serie de objetivos estratégicos, los cuales se refieren principalmente a la protección y restitución de los derechos de niños y adolescentes vulnerados, así como también a la reinserción de jóvenes imputados y/o condenados. Los objetivos

estratégicos son transversales a sus tres áreas de funcionamiento: justicia juvenil, protección de derechos (Deprode) y adopción.

Dado que la Unidad de Justicia Juvenil es el foco de esta investigación, será descrita en mayor detalle. Dicha área está destinada a hacer efectivo el cumplimiento de las sanciones y medidas dictaminadas por tribunales de justicia con el objetivo de lograr la reinserción social de los(as) adolescentes de entre 14-18 años, según lo señala la Ley de Responsabilidad Penal Adolescente. El trabajo de la institución se basa en una perspectiva de Derecho, en donde todo adolescente enfrentado a un proceso judicial tendrá garantizado un juicio justo, de tipo oral y público, igual que los adultos. De esta forma se evita vulnerar los derechos de los adolescentes infractores.

Para comprender de manera técnica el trabajo realizado por los funcionarios analizados en esta investigación, es posible recurrir a los descriptores de cargo correspondientes. Respecto al director de centro, su jefatura directa es el(la) director(a) regional y el propósito principal del cargo es dirigir el centro según los lineamientos de la organización. En el caso del profesional de intervención clínica (PIC), responde directamente a la jefatura técnica de cada centro y el propósito principal de su cargo es contribuir en la reinserción social del joven principalmente a través de la atención clínica. Finalmente, respecto al coordinador formativo (CF), responde directamente a la jefatura técnica de cada centro y el propósito principal de su cargo es conducir las líneas de los programas de oferta educativa, formación laboral y talleres socioeducativos.

## Resultados

En base de los análisis realizados se lograron delimitar cuatro fenómenos derivados de la experiencia de trabajo de los profesionales del Sename, que logran plasmar los principales dilemas y conflictos que enfrentan dentro de la organización. Dichos fenómenos son “encierro”, “aislamiento y atomización de las relaciones laborales”, “idealización” y “falta de contención y ansiedades persecutorias”.

## Encierro

Las condiciones de encierro que definen el trabajo en los centros del Sename generan sentimientos de estrechamiento emocional y reclusión que afectan fuertemente a los profesionales al producir altos niveles de ansiedad que resulta difícil contener y elaborar. Existe un ambiente de hostilidad permanente como resultado del régimen de encierro de los centros, que somete a los profesionales a controles de entrada y salida, limitando el contacto con el mundo externo durante las jornadas de trabajo. En las sesiones de análisis se vuelve constante en el grupo las alusiones a la angustia e infelicidad que genera las vivencias de tipo carcelario. Tal como plantea Foucault (1980), la reclusión intensifica la vivencia de estar en un mundo infernal del que no se visualiza escapatoria, tanto para los que son vigilados y observados, como también para lo que vigilan y observan. El centro se transforma así en una máquina aprisionadora para los que ejercen el poder, como para aquéllos sobre los que el poder se ejerce.

De acuerdo a Kaminsky (1994 p. 127), el encierro se define como “fragmentación y cuadriculación de la existencia (...) es la vida vuelta contra sí misma”. El encierro es una experiencia en la que la repetición se vuelve un ahogo insoslayable, en donde la visión se tropieza siempre con los mismos objetos. En este contexto, el impacto del trabajo con aquellos que están socialmente excluidos se torna en una experiencia muy compleja. La tarea de integrar a los jóvenes, que por distintos motivos se resisten a incorporarse a las estructuras formales del mundo social, se transforma en un difícil escollo, que muchas veces exacerba la resistencia a los espacios terapéuticos que los centros ofrecen. Las privaciones y escasez de recursos de los centros solo intensifican la falta de perspectiva de los jóvenes, lo que a su vez alimenta la desmoralización de los equipos profesionales. La voluntad de rehabilitar a los jóvenes al interior de los centros choca con la precariedad que dicho interior les ofrece, lo que refuerza la violencia con la que el sistema responde hacia ellos.

Más que considerar a los jóvenes como sujetos traumatizados por experiencias de pobreza, de privación y abuso sufridas en su historia vital, su postura antisocial es interpretada como desviada y ofensiva, lo que refuerza la necesidad de encerrarlos y aislarlos (Scanlon & Adlam, 2008). Esto se suma a la falta de arrepentimiento que los jóvenes sienten frente a los delitos cometidos. Tal como señala Kaminsky (1994 p 123), “no hay nada más lejano al sentimiento de un interno que el arrepentimiento”. El interno no está arrepentido, sino que más bien reconoce que su estrategia de acción falló, por lo cual tiene que pagar con la “ingesta carcelaria”.

La contradictoria polaridad que enfrentan los profesionales entre el impulso al encierro y a la rehabilitación de los jóvenes refuerza la acción de mecanismos defensivos colectivos para soportar los altos niveles de ansiedad que despierta el trabajo. En esta polaridad, algunos exacerbaban la violencia del castigo hacia los jóvenes y otros intensifican los fuertes lazos de empatía hacia quienes sienten que tienen el deber de reinsertar y apoyar. El siguiente dibujo realizado por tres directores muestra el conflicto inconsciente que está presente en el trabajo:



En el dibujo aparece un joven encerrado por una cadena que simboliza para los directores el centro de su labor. Los eslabones de la cadena representan para ellos el “trabajo en equipo” que ca-

racteriza su trabajo. Sin embargo, a través del análisis del dibujo los profesionales constatan que esta labor colectiva está principalmente enfocada en encerrar y encadenar al joven, más que proveer oportunidades de desarrollo. Como se observa en el dibujo, estas posibilidades de desarrollo están todas fuera del espacio en el que el joven permanece. Tomar consciencia del sentido simbólico de la cadena como función de aprisionamiento resultó una experiencia perturbadora para el grupo.

### *Aislamiento y atomización de las relaciones laborales*

Como resultados de las difíciles dinámicas de trabajo, los profesionales experimentan fuertes sentimientos de aislamiento y desconexión del resto del equipo y de los jóvenes (Scanlon & Adlam, 2008). En las sesiones de análisis de rol se visualizaba que los profesionales en muy pocas ocasiones consideraban a los demás como potenciales colaboradores para el desarrollo del trabajo al interior de los centros. De acuerdo a un PIC: “Solo interactúa el PIC, no hay más profesionales, eso es porque no hay trabajo en equipo. No se piensa en otros profesionales facilitadores de la tarea, no hay Sename”. Esto se liga directamente con el tipo de relaciones laborales establecidas en los centros, en donde el trabajo en equipo, la colaboración, la buena comunicación, la confianza y el apoyo emocional eran fenómenos ausentes, aunque declarados como muy importantes para el mejoramiento del desempeño y cumplimiento de la tarea primaria.

Esta desconexión entre profesionales potencia el aislamiento debido a condiciones funcionales que se rigidizan en el tiempo, anulando las reuniones de equipo y los espacios de encuentro (McCaffrey, 1998). En los centros del Sename, este aislamiento se evidencia en que cada funcionario trabaja de manera aislada y a puertas cerradas en sus respectivas oficinas. Esta atomización del trabajo deriva en sentimientos de soledad por parte de los trabajadores, lo

que genera consecuencias negativas tanto para la estabilidad emocional y bienestar de los trabajadores, como para el desempeño de la tarea primaria (Scanlon & Adlam, 2011). Por ejemplo un director menciona: "A pesar de estar rodeados de muchas personas, me siento muy solo". Así también, un PIC indica: "Hay mucha sensación de soledad, aislamiento y poca comprensión".

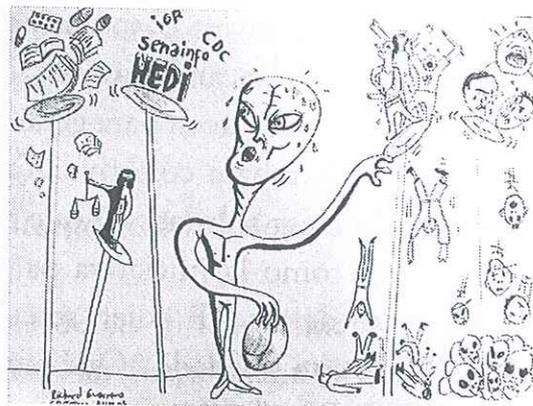
La actitud de los funcionarios es bastante pasiva respecto a este asunto, puesto que si bien destacan la necesidad de mejorar las relaciones laborales, es poco lo que hacen para generar lazos con sus compañeros y colaborar en el trabajo colectivo. Tal como declara un PIC: "Me siento gestor de esa soledad, ya que no abro espacio para compartir ni tampoco tomo la iniciativa para dejar de lado el individualismo" o el caso de un CF quien se cuestiona: "¿Qué tanto pongo yo de esto para esta soledad?, ¿Qué tanto abro espacio para que otros me ayuden?". Este "temor al otro" que se observa en los funcionarios que trabajan en este tipo de instituciones refleja el miedo de ser "contaminado o corrompido" por la mente perturbada del otro. Esta contaminación invisible "no puede ser simbolizada, ni tampoco evitada o ignorada", sino más bien se encierra en un espacio claustrofóbico (Scanlon & Adlam, 2011 p 178).

### *Idealización*

Como respuesta a la atomización y el encierro, la idealización emerge como una estrategia defensiva inconsciente de naturaleza colectiva para protegerse frente a la ansiedad y el malestar presente en los centros. De esta forma, los profesionales se veían a sí mismos como únicos sostenedores del sistema, destacando ser ejes centrales o fundamentales en la reinserción de los jóvenes. Además de mostrar un alto sentido de autosuficiencia y grandiosidad, minimizan la labor que otras personas realizan en el proceso de reinserción.

La idealización se hacía particularmente evidente en el grupo de los PIC, quienes expresaban más abiertamente las fantasías de

grandiosidad y heroísmo. En palabras de un PIC: “Somos como un *alien* dentro de la organización, debemos tener poderes para poder hacer cosas de otro planeta. Se debe ser de otro planeta, de otra dimensión, incluso muchas veces tener supuestos poderes”. El siguiente dibujo ejemplifica este fenómeno:



En el dibujo el PIC se muestra como un ser que debe mantener simultáneamente una serie de platos en constante movimiento, intentando preservar con gran esfuerzo todo en orden. Pero claramente no resulta fácil, por lo que en el proceso muchas personas caen, se pierden o mueren.

La idealización del propio rol es un fenómeno que afecta a muchos trabajadores dedicados al cuidado de personas que están en riesgo, quienes queda presos del impulso de rescatar al otro de un modo heroico, minimizando las carencias del contexto humano y material en el que trabajan. En consecuencia, los entornos de trabajo altamente complejos, difíciles y exigentes pueden provocar formas idealizadas de respuesta a la tarea primaria, tal como es el caso del Sename, donde sus trabajadores se ven enfrentados de forma constante al intento de rehabilitación de niños y jóvenes infractores de ley resistentes al tratamiento. En estos entornos complejos, los trabajadores quedan atrapados en una “misión imposible auto-asignada”, que los hace vulnerables a dinámicas inconscientes y defensas institucionales frente a las ansiedades colectivas (Roberts, 1994). Esto los lleva a

idealizar sus capacidades profesionales y sus expectativas de logro, en desmedro de la capacidad de colaborar con los demás y de evaluar realísimamente los límites de la realidad. De acuerdo a un profesional: "Esto [autosuficiencia] afecta el proceso del joven y a la vez complejiza más las relaciones laborales, lo cual tiene mucha relación con el egocentrismo de los profesionales del Sename".

Esta idealización presente en la organización acarrea graves consecuencias ya que no solo afecta la visión del propio rol, sino además la del resto del equipo, generando una sensación de autosuficiencia que entorpece aún más las relaciones intergrupales y el trabajo en equipo. En ese sentido, se genera una fantasía de diferenciación con respecto a otras personas, que alimenta una sensación de grandiosidad. El sentimiento de grandiosidad impregna el rol, lo que dificulta la capacidad del individuo para distinguir los límites entre sus ideales y los de la tarea (Roberts, 1994).

Los mecanismos de idealización también se evidenciaron en el fuerte contraste que mostraban algunos dibujos de los Directores y PIC con respecto a la difícil realidad que cotidianamente enfrentaban. En estos dibujos se retrataban esquemas coloridos, infantiles y con figuras fantasiosas, mostrando una fachada altamente discrepante del complejo contexto de los centros. El proceso de análisis de los dibujos ayudó a explorar el lado oculto que las imágenes disfrazaban, extrayendo así una mirada más integrada del trabajo. Si bien la resistencia a incorporar otras miradas de la realidad era muy intensa, el trabajo analítico permitía abrir un proceso reflexivo para incluir los aspectos inconscientes escindidos.

### *Falta de contención y ansiedades persecutorias*

El relato de los distintos profesionales del Sename devela una crítica constante hacia la gestión de la institución y a la falta de recursos humanos y técnicos que esta provee. Lejanía del nivel central, descoordinación entre los centros, falta de estandarización de

procesos, improvisación y carencia de lineamientos técnicos son algunas de las apreciaciones que emergieron. La visión negativa hacia los organismos centrales se tiñe del sentimiento de desesperanza por el abandono que los profesionales sienten por parte de la institución. Por ejemplo, un PIC menciona: “Pelear contra la organización parece una batalla fuerte, difícil de ganar, esa lucha es como un suicidio”. Los trabajadores mencionan que al interior de los centros existen problemas de comunicación, las supervisiones son poco provechosas, no hay preocupación por el bienestar de los trabajadores, entre otros. Tal como indica un PIC: “El sistema de la institución está planteado para que sea imposible trabajar bien, lo que genera mucho rechazo hacia la organización”.

Si ya existen dificultades de coordinación al interior de los centros, la desvinculación se exagera cuando los centros deben trabajar coordinadamente. Esto ocurre cuando los jóvenes son trasladados de un centro a otro, lo que muchas veces ocasiona que el proceso de reinserción comience de cero, obviando el trabajo realizando previamente en el otro centro. Esta desconexión genera una fragmentación del proceso ya que se produce una duplicidad en el diagnóstico y tratamiento de los jóvenes, lo cual entorpece un óptimo cumplimiento de la tarea y evidencia la falta de visión sistémica al interior de la organización. En palabras de un CF: “Hay una falta de visión macro por parte del Sename, hay una desconexión como sistema general, no hay funcionamiento entre centros, no se mandan ni las carpetas y si lo hacen, no se revisan y se comienza el proceso desde cero”.

Las fallas en la gestión de la institución repercuten directamente en el trabajo de los centros y en la falta de contención que los funcionarios adolecen en su quehacer cotidiano. Los trabajadores, consideran al organismo central como un ente alejado que no se hace cargo de las circunstancias que los afectan en el plano operativo y emocional. Tal como señala un Director: “Sé que nuestra mochila es muy pesada, pero nadie nos ayuda. Estamos solos, nuestros superiores están muy lejos”.

Esta falta de contención opera tanto a nivel de las deficiencias en los aspectos técnicos del trabajo, los cuales sirven para organizar y dar coherencia a las dinámicas operacionales al interior de los centros, como también de los aspectos socioemocionales que este tipo de trabajo requiere abordar (Pasmore, 2006). Las falencias en el ámbito técnico llegan a niveles extremos en los que se encuentran numerosos cargos sin una definición adecuada, lo que entorpece las tareas a desempeñar en la organización, afectando fuertemente el ejercicio del rol. No obstante, además de la falta de estructuras y lineamientos operativos claros, existen muy pocos dispositivos para contener la angustia 'clínica' que los profesionales experimentan como resultado del de la complejidad del tipo de trabajo que realizan (McCaffrey, 1998).

Cuando no existen dispositivos para contener la ansiedad que experimentan los equipos de trabajo se redobla el malestar, el trabajo se deteriora, aumentando la atomización y la desconexión de las relaciones de trabajo. Un PIC evidencia: "Hay soledad emocional, al no trabajar en equipo y no compartir nuestras emociones con los compañeros de trabajo". Estos sentimientos de soledad emergen por la ausencia de sistemas de contención efectivos para abordar las dimensiones socio-técnicas de la institución. Por ejemplo, un CF plantea: "La jefatura nos deja trabajar muy solos, no nos entrega *feedback*, no nos orienta, no nos apoya en la toma de decisiones. Y cuando llega esa compañía, llega muy tarde". Tal como señala McCaffrey (1998), son las organizaciones las que deben proveer contención y una gestión efectiva que invite a la reflexión sobre los dilemas y desafíos propios del trabajo de rehabilitación de los jóvenes judicializados.

El tipo de supervisión que predominantemente se utiliza en el Sename no cumple con los requerimientos de los equipos, sino más bien intensifica las ansiedades persecutorias de los profesionales, quienes se sienten vigilados por el nivel central que controla a la distancia. Los directores son los más afectados por estos métodos de control. Tal como señala un sirector: "Se supervisan los centros,

se levantan observaciones y luego se toman acciones. Pero no son tan eficientes, a veces solo copian los informes anteriores”. Otro director señala: “El organismo de supervisión no ayuda ni apoya, solo observa y te desafía a hacer trucos (refiriéndose a la forma en la que deben actuar cuando son supervisados)”. Dichos trucos reflejan el ocultamiento de la realidad del trabajo, aparentando que todo funciona de forma adecuada, escondiendo los aspectos complejos que deben enfrentar los funcionarios, tales como motines<sup>5</sup>. Estas ansiedades persecutorias también se evidencian en el grupo de los PIC, quienes se sienten perseguidos y en constante cuestionamiento por parte del resto del equipo y los supervisores en general.

Esta cultura de la vigilancia se extiende a través del sistema contribuyendo a exacerbar las ansiedades persecutorias en los equipos de trabajo. Por una parte, la burocratización de los sistemas de control del Sename (y de todos los servicios públicos) exige llenar numerosos formularios, restando tiempo a los profesionales para el trabajo de atención directa con los jóvenes. De esta forma, los profesionales se sienten constantemente observados y vigilados, tanto por las tecnologías burocráticas que escrutan su labor a la distancia, como por los jóvenes y su resistencia al sistema de rehabilitación. Las consecuencias de las ansiedades persecutorias son “alejarse de un énfasis en la *seguridad relacional*, la práctica reflexiva y el desarrollo de equipo, moviéndose hacia una preocupación por la sobrevivencia personal, la seguridad física y otras prácticas ofensivas y defensivas” (Scanlon & Adlam, 2011 p. 188).

Los efectos de esta cultura de la vigilancia no solo se gatillan desde dentro de la organización, sino también a través del constante escrutinio de la comunidad. Para los Directores esta vigilancia representa una amenaza constante, ya que son ellos quienes deben responder ante los jueces y la sociedad en su conjunto: “La prensa [objeto visible en uno de los dibujos] representa un acecho cons-

.....  
<sup>5</sup> Movimiento desordenado de una muchedumbre, por lo común contra la autoridad constituida (Diccionario RAE).

tante y sentirse vigilados, lo que se relaciona a sumarios que han vivido algunos colegas y los cambios que se dan entre los centros”.

La cultura de vigilancia imperante y la falta de sistemas de contención adecuados provoca que la motivación de altruismo presente en los profesionales que se desempeñan en labores de reinserción social, se corrompa y reemplace por una tendencia al dogmatismo, la coerción y el control. Para superar estas dificultades es necesario desarrollar un tipo de apoyo distinto, arraigado en una mayor tolerancia y comprensión de las dificultades que enfrentan los equipos de atención en estos complejos y claustrofóbicos ambientes de trabajo (Scanlon & Adlam, 2011). En este contexto se vuelve necesario establecer medios específicos para el desarrollo de la capacidad de reflexionar, que permita que el pensamiento propio no sea concebido como propiedad de un individuo, sino que también depende del contexto. Es por esto que se necesita una estructura que dé soporte y promueva la capacidad de reflexión de todos los que están presentes (Hinshelwood, 2001).

## Conclusiones

Este estudio ha destacado los dilemas que enfrenta el Sename a partir del análisis de las experiencias subjetivas de algunos de los profesionales que allí se desempeñan. Utilizando el método de análisis de rol organizacional (ARO) se indaga en las profundas contradicciones que dichos profesionales enfrentan, en el contexto de una institución pública atravesada por la falta de recursos económicos y humanos, severos problemas de gestión, y el estigma de trabajar con un grupo humano fuertemente segregado y excluido de la sociedad. El ARO contribuye a conocer la experiencia individual, grupal e institucional de los profesionales, explorando las dimensiones inconscientes que dificultan el abordaje de la tarea primaria del Sename. Este análisis permite ilustrar los sistemas defensivos colectivos (Menziés, 1960), que se estructu-

ran a nivel institucional para enfrentar la ansiedad que emerge como resultado del trabajo.

Dentro de las condiciones adversas del trabajo en el Sename, la experiencia del encierro, como un objetivo de acción de la institución, contamina fuertemente la labor de reinserción de los jóvenes que los profesionales también deben realizar. La ansiedad que emerge a partir de las contradicciones inherentes a los propósitos del Sename (reclusión y rehabilitación), activan la acción de estrategias defensivas colectivas, entre las que destacan el aislamiento, la atomización de las relaciones laborales y la idealización del propio rol. Asimismo, las profundas fallas en los mecanismos de supervisión y contención de los equipos profesionales, junto a la existencia de un control burocratizado y centralizado, intensifican las ansiedades persecutorias de naturaleza paranoide presentes en la institución. Estas dinámicas solo exacerban la cultura de vigilancia imperante y la desconexión entre los profesionales que forman parte de los equipos de trabajo. La tendencia a la coerción, el dogmatismo y la idealización de las competencias profesionales de cada subgrupo contribuyen a escindir la realidad entre buenos y malos, proyectando gran parte del malestar reinante sobre la institución. En esta cultura de trabajo, la posibilidad de implementar una práctica más reflexiva e integradora de la diferencia es fuertemente atacada y desvalorizada, por la identificación adhesiva inconsciente al statu quo que impregna el tejido institucional del Sename.

Finalmente, este estudio muestra la necesidad que el Sename tiene de transformar la cultura de trabajo al interior de los centros. La complejidad de la tarea que los profesionales llevan a cabo demanda la generación de espacios intermedios que puedan ayudar a contener los altos montos de ansiedad, y así lograr mejores niveles de colaboración para enfrentar una labor que se debe asentar en un abordaje transdisciplinario.

## Referencias

- Armstrong, D. (2005). *Organización en la mente*. London: Karnac.
- Bion, W. (1962). A Theory of Thinking. En W. Bion, *Second Thoughts*. London: Maresfield.
- Brunning, H. (2006). *Executive coaching: system psychodynamic perspective*. London: Karnac.
- Dejours, C. (1998). De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. En D. Dessors, & P. Moliner, *Organización del trabajo y salud, de la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*, pp. 23-73. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Foucault, M. (1980). El ojo del poder. Entrevista. En J. Bentham, *El Panóptico*, pp. 9-26. Madrid: La Piqueta
- Hinshelwood, R. D. (2001). The group as containing reflective space. En R. D. Hinshelwood, *Thinking about institutions: milieux and madness*, pp. 102-114.
- Hoggett, P. (2006). Conflict, ambivalence, and the contested. *Human Relations*, 59 (2).
- Huffington, C., Armstrong, D., Halton, W. H., & Pooley, J. (2004). *Working Below the Surface, the Emotional Life of Contemporary Organizations*. London: Karnac.
- Jaques, E. (1955). Social Systems as a Defence against Persecutory and Depressive Anxiety. En M. Klein, *New Directions in Psycho-Analysis: the Significance of Infant Conflicts in the Patterns of Adult Behaviour*, pp. 478-498. London: Tavistock.
- Kaminsky, G. (1994). *Dispositivos Institucionales*. Buenos Aires: Lugar.
- Krantz, J., & Maltz, M. (1997). Un marco para la consultoría del rol organizacional. *Consulting psychology journal*, 49 (2), 137-151.
- Lawrence, G. (1979). *Exploring individual and organizational boundaries, a Tavistock open system*. Chichester: Wiley & Sons.
- McCaffrey, T. (1998). The pain of managing: The dynamics of the purchaser/provider split. En A. Foster, & V. Zagier, *Managing mental health in the community*, pp. 95-104. Routledge.
- Menzies, I. (1960). A case study in the functioning of social systems as a defence against anxiety. *Human Relations*, 95-121.
- Newton, J., Long, S., & Sievers, B. (2006). *Coaching in Depth: The Organisational role analysis approach*. London: Karnac.

- Nossal, B. (2013). El uso del dibujo en la exploración socioanalítica. En E. S. Acuña, *Métodos socioanalíticos*, pp. 383-406. Santiago: Editorial Universitaria.
- Obholzer, A. (2003). Some reflection on concepts of relevance to consulting and also to the management of organizations. *Organizational & Social dynamics*, 3 (2), 153-164.
- Pasmore, W. (2006). Action research in the workplace: The socio-technical perspective. *Handbook of action research*, 2, 38-48.
- Reed, B. (2001). *An exploration of role: as used in The Grubb Institute*. London: The Grubb Institute.
- Reed, B. & Bazalgette, J. (2006). *Organizational role analysis at the Grubb Institute of Behavioral Studies: origins and development* (Coaching, Análisis de rol Organizacional, 2009). (E. Acuña, & M. Sanfuentes, Eds.) Santiago: Editorial Universitaria.
- Ritchie, J. Lewis, J. Nicholls, C. & Ormston, R. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage.
- Roberts, V. (1994). The self-assigned impossible task. En V. Roberts, & A. Obholzer, *The unconscious at work, individual and organizational stress in the human services*. London: Routledge.
- Scanlon, C., & Adlam, J. (2008). Refusal, social exclusion and the cycle of rejection: A cynical analysis? *Critical Social Policy*, 28 (4), 529-549.
- Scanlon, C., & Adlam, J. (2011). Who watches the watchers? Observing the dangerous liaisons between forensic patients and their carers in the perverse panopticon. *Organisational & social dynamics*, 11 (2), 175-195.
- Sename. (2015). *Servicio Nacional de Menores*. Recuperado el julio de 2015, de <http://www.Sename.cl/wSename/estructuras.php?name=Content&pa=showpage&pid=2>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.

Este libro se terminó de imprimir  
en el mes de octubre de 2017,  
en los talleres de CyC Impresores Ltda.,  
ubicados en San Francisco 1434,  
Santiago de Chile