

Ejecutor: Coordinadores de todos los dispositivos RCN

Responsable: Coordinador Regional / Jefe Técnico / Coordinadores de dispositivos de Alojamiento

Objetivo: Promover el bienestar emocional de los equipos del Programa NNASC, en relación a las dificultades propias del quehacer.

Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis situacional de las condiciones laborales en las que se desenvuelve el equipo ejecutor, con el objetivo de detectar las principales necesidades de autocuidado.
- Desarrollar un plan de autocuidado anual, en conjunto con todo el equipo de trabajo, que dé respuesta a las necesidades detectadas.
- Generar planes y protocolos de acción frente a situaciones de crisis relacionadas con la atención de los participantes.
- Realizar un proceso de evaluación posterior a la implementación de la estrategia de autocuidado, que permita dar cuenta de la efectividad de éste.

Consideraciones

Los equipos de trabajo que realizan intervenciones psicosociales con personas en situación de calle, se enfrentan cotidianamente con historias de dolor, dificultades en la intervención dadas por la complejidad de los perfiles, frustraciones, entre otros. La exposición permanente a este tipo de situaciones puede ser un escenario propicio para un desgaste emocional constante en los equipos. De esta manera, resulta indispensable la implementación de técnicas y recursos a los que se pueda acudir para protegerse del burn-out¹, con el objetivo de mitigar sus efectos y prevenir su acentuación.

Al respecto, se plantea que la vivencia de desgaste profesional no debe ser explicada de una manera reductora por el contenido de la temática, sino también como el resultado de la escasez de recursos y las malas condiciones de trabajo (Barudy, 2000).

1. El Síndrome burnout se describe como una forma inadecuada de afrontar el estrés crónico, cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del desempeño personal. El síndrome de Burnout o también conocido como síndrome de desgaste profesional, síndrome de sobrecarga emocional, síndrome del quemado o síndrome de fatiga en el trabajo fue declarado, en el año 2000, por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un factor de riesgo laboral, debido a su capacidad para afectar la calidad de vida, salud mental e incluso hasta poner en riesgo la vida del individuo que lo sufre.

Equipos que se desintegran y la desesperanza transmitida a otros equipos en formación, profesionales que abandonan el campo, son algunas de las consecuencias que se podrían evitar a partir de una reflexión sobre el fenómeno de desgaste y agotamiento profesional y de las estrategias que pueden proteger a estos equipos (Arón & Llanos, 2001).

Para evitarlo el autocuidado debe generarse tanto a nivel individual/personal, al interior del equipo de trabajo, entre equipos o bien desde el apoyo de un profesional experto. El reconocer el autocuidado como una competencia profesional, significa considerarla necesaria ante la complejidad e intensidad que implica acompañar y apoyar a personas en situación de vulnerabilidad, donde esta competencia incide directamente en el desempeño del rol profesional.

En relación a lo anterior, en cuanto al trabajo que realizan los equipos, el autocuidado podría entenderse como la responsabilidad personal de cada profesional de resguardar su integridad psíquica y emocional de los riesgos implícitos de su trabajo, la que debería asumir como tal. Sin embargo, entender el cuidado de los equipo sólo en el nivel individual podría conducir a una sobrecarga adicional, la que se sumaría a todas las fuentes de desgaste que implica su trabajo cotidiano. En este contexto, es necesario considerar que también existe una responsabilidad de los niveles directivos e institucionales, en términos de generar condiciones “cuidadosas “y protectoras para el trabajo de sus equipos²”.

Muchas veces los equipos manifiestan de manera explícita la necesidad de autocuidado como respuesta al desgaste vivido en la labor cotidiana. Esto puede expresarse como la búsqueda de espacios fuera del trabajo, conversaciones respecto al quehacer diario etc. Sin embargo, a menudo sucede que se manifiesta esta necesidad sin tener claridad de los problemas específicos que se deben abordar.

Dado lo expuesto, se debe considerar que el cuidado del bienestar de los equipos de trato directo influye directamente en su salud y en el adecuado desarrollo del programa de atención.

En este sentido, se debe considerar la noción de cuidado del equipo en dos niveles:

Nivel 1: En cuanto a la necesidad de generar instancias protectoras del recurso profesional, especialmente a través de una política institucional de resguardo y respeto de los trabajadores.

Nivel 2: A la capacidad de los profesionales de auto cuidarse. Para resguardar este punto, la organización ejecutora debe comprometer la planificación de la estrategia de cuidado de Equipos a la contraparte técnica del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, para su aprobación, dentro del primer semestre de iniciada la ejecución del dispositivo.

Es importante recordar que parte del cuidado del equipo en el trabajo con poblaciones vulnerables, está dirigido a la planificar las acciones frente a situaciones de crisis que son previsibles, en el contexto en el que se desempeñan las labores.

2. Arón, A. y Llanos, M. (2004). Cuidar a los que cuidan: desgaste profesional y cuidado de los equipos que trabajan con violencia. En: *Sistemas Familiares*, 20(1-2), 5-15.

En este sentido, es necesario desarrollar protocolos que permitan desplegar una estrategia coordinada frente a una situación de crisis, acordando quienes serán los responsables de cada uno de las acciones. También es crucial que los equipos tengan un espacio de reflexión y contención posterior a un evento crítico, el cual les permita evaluar si las acciones planificadas y coordinación del equipo fueron efectivas o si hay que realizar algunos ajustes a los protocolos con miras a eventos posteriores.

A continuación, se detallan algunos lineamientos metodológicos, en los cuales se debe enmarcar la estrategia de Cuidado de equipos a desarrollar por las organizaciones ejecutoras

Procedimiento N°1: Análisis de dimensiones críticas para el desarrollo y cuidado de los equipos

El Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios de la Pontificia Universidad Católica de Chile (en adelante CEES-UC), desarrolló un modelo de observación de la gestión de proyectos de intervención social. Para la observación y mejora de la gestión del fortalecimiento y cuidado de equipos propone cuatro dimensiones de análisis (CEESUC, 2012)³. Estas dimensiones son:

- a. Requerimientos técnicos
- b. Requerimientos relacionales
- c. Requerimientos emocionales
- d. Requerimientos de sentido o significado del trabajo.

En este apartado se presentan y describen brevemente estas dimensiones como ejes sobre los cuales podremos posicionar el fortalecimiento y cuidado de equipos.

- a. Requerimientos técnicos: hacen relación a las necesidades técnicas que emergen al interior de un equipo al enfrentar las distintas situaciones propias de su quehacer. Por lo tanto, es importante desarrollar estrategias que permitan identificar estas necesidades de acuerdo a los roles y actividades que desempeñan cada integrante del equipo. Esto también se enlaza con los objetivos y metas del Programa, y cómo se generan las condiciones técnicas para que los trabajadores puedan alcanzarlas.

Dentro de los requerimientos técnicos se incluye:

- Necesidades en términos materiales, de infraestructura y tecnológicos.
- Requerimientos relativos al manejo de uso de sistemas de información.
- Necesidades de articulación de roles y lógicas asociadas a las distintas disciplinas que confluyen en el equipo de trabajo.
- Modo en que se gestiona la jornada laboral, relativo a la organización de los tiempos y tareas.
- Grados de autonomía en los procesos de toma de decisión sobre las acciones y funciones del equipo.

3. Guía para el diseño de estrategias de Cuidado de Equipos. Servicio Nacional de Menores (SENAME) Y Facultad de Ciencias Sociales (FACSO). Año 2014.

- La forma en que son comunicados los requerimientos identificados a quienes corresponde para dar respuesta a ellas.
- b. Requerimientos relacionales:** estos son el conjunto de necesidades asociadas a favorecer la coordinación de un equipo, así como la promoción de la cohesión y motivación por el trabajo en conjunto. Incluye, la identificación de los siguientes aspectos:
- La comunicación al interior del equipo, con las jefaturas y unidades superiores.
 - Niveles de participación de los equipos en los procesos de toma de decisión.
 - Respeto por las decisiones tomadas
 - Estrategias para la evaluación del funcionamiento del equipo.
 - Formas en que el equipo logra analizar y resolver conflictos e identificar fuentes de conflictos recurrentes, para desarrollar una oportuna anticipación.
 - Identificación de la existencia de acciones orientadas al apoyo mutuo, la colaboración al interior del equipo y la detección de necesidades sociales entre sus integrantes.
- c. Requerimientos emocionales:** estos se fundan en la comprensión que el quehacer de los equipos implica una alta demanda emocional. En este sentido, es importante que el equipo identifique:
- La demanda emocional de su quehacer y diferenciando aquellas que resultan más exigentes emocionalmente.
 - Situaciones que generan desgaste y diferenciación por cargo y/o funciones.
 - Modos de en cómo se abordan los efectos del desgaste para los distintos cargos.
- d. Requerimientos de sentido o significado del trabajo:** el ámbito laboral es un espacio lleno de significaciones a nivel personal y social, un espacio de conformación de identidad, sentido y pertenencia, así esta dimensión debe identificar:
- La coherencia entre los valores de los integrantes del equipo con los valores de la organización.
 - El modo en que se incorporan los valores, se promueve y se traducen en prácticas cotidianas, tanto de la organización como del propio equipo, en la relación con los participantes, con las redes y otras instancias.
 - El grado de identificación de los integrantes del equipo con éste.
 - Existencia de procedimientos que favorezcan el trabajo equitativo.

A continuación, se expone un ejemplo de cuadro de análisis que considera las dimensiones descritas, con algunas posibles fuentes de desgaste que podrían afectar a los equipos de trabajo:

Dimensiones	Fuentes posibles de desgaste
Requerimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de capacitación para el abordaje de situaciones específicas de atención. • Necesidades materiales de infraestructura o equipamiento • Escasa claridad de funciones asociadas a su cargo • Escasa planificación, administración y tiempos de jornada laboral.
Requerimientos relacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Poca articulación entre los integrantes del equipo • Mecanismos de comunicación poco fluidos. • Dificultades en la identificación y abordaje de fuentes de conflicto. • Escasos espacios de promoción del apoyo mutuo entre los integrantes del equipo. • Escasa promoción de la co-responsabilidad en los procesos de toma de decisiones.
Requerimientos emocionales	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso reconocimiento del trabajo. • Escasa identificación y abordaje de la demanda emocional y las fuentes de desgaste. • Escasa identificación y abordaje de los efectos del desgaste.
Sentido del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa retroalimentación sobre el desempeño de los integrantes del equipo. • Escasa identificación con los valores del lugar de trabajo • Escasez de espacios que promuevan el sentido de pertenencia al equipo y la organización. • Sensación de tratos poco equitativos al interior del equipo o desde la organización.

El jefe Técnico de Núcleo de Servicios o Coordinador de Dispositivo es el responsable de realizar este análisis de dimensiones críticas para el desarrollo y cuidado de los equipos, de manera semestral. Los resultados de dicho análisis deben ser reportado a la contraparte técnica del Ministerio de Desarrollo social y familia.

Procedimiento N°2: Elaboración Plan de Cuidado de Equipos y Calendarización de Actividades:

Se debe considerar la noción de cuidado del equipo en dos niveles: primero en cuanto a la necesidad de generar instancias protectoras del recurso profesional, especialmente a través de una política institucional de resguardo y respeto de los trabajadores, y segundo a la capacidad de los profesionales de auto cuidarse. Para resguardar este punto, la organización ejecutora compromete la planificación de la estrategia de auto cuidado a la contraparte técnica del Ministerio de Desarrollo Social, para su aprobación, dentro del primer semestre de iniciada la ejecución del programa

El Coordinador de dispositivo de Alojamiento y el Jefe Técnico de Núcleo de Servicios, serán los responsable de elaborar un Plan de Cuidado de sus respectivos equipos, además de calendarizar las actividades de dicho plan de manera semestral.

Los equipos ejecutores contarán con ítem presupuestario para este fin.

Para su elaboración se deberá tomar algunas definiciones iniciales, tales como:

- Frecuencia y duración de los encuentros: Definir si las “reuniones” o actividades de cuidado se desarrollarán de manera semanal, quincenal, etc.
- Quienes participarán
- Descripción de cada una de las actividades
- Contar con un espacio adecuado para la implementación del Plan.
- Generar estrategias para garantizar la participación de todo el equipo. Ejemplo: contratación de un profesional externo que se haga cargo del dispositivo mientras se desarrolla la actividad.
- Fijar un horario. Ejemplo: una vez al mes de 14:00 a 18:00 horas lo que podría implicar hacer cierre del dispositivo a partir de ese horario, previa autorización de la contraparte técnica del Ministerio de Desarrollo Social y Familia
- Contemplar la contratación de servicios externos que permita desarrollar algunas de las actividades del Plan, por ejemplo un externo que entregue formación en habilidades específicas.

A continuación, se proponen 10 módulos de Cuidado de equipos estandarizados para poder considerar en el trabajo de Red Calle Niños:

N°	Nombre del Módulo	Contenidos sugeridos
1	El desgaste laboral en el trabajo con NNASC	<ul style="list-style-type: none"> Naturaleza del trabajo y de la relación de ayuda. El encuentro con otros en una relación de ayuda. Motivación y valores personales. Idealización del trabajo de ayuda v/s condiciones efectivas de realización.
2	Efectos del desgaste laboral	<ul style="list-style-type: none"> El desgaste laboral o burn out Síndrome de estrés laboral: signos y síntomas. Efectos del desgaste laboral
3	Diagnóstico situacional	<ul style="list-style-type: none"> El equipo en el centro de atención. Análisis de las dimensiones críticas para el desarrollo y cuidado del equipo. El cuidado de equipos como práctica cotidiana Interacciones críticas para el fortalecimiento y cuidado de los equipos: la relación con los participantes, las redes, la organización, el Ministerio y el propio equipo.
4	Diseño de estrategias: el cuidado y fortalecimiento de equipos como práctica cotidiana	<ul style="list-style-type: none"> El lugar de la cotidianeidad en el diseño: aplicación en el quehacer diario de estrategias de cuidado. Estrategias que rompen con lo cotidiano: Jornadas, días de paseo u otras instancias de reflexión y/o recreativas. Acciones o estrategias tendientes a prevenir el desgaste laboral en los ámbitos: individual, equipos, redes, formación. Construcción conjunta del equipo de trabajo de una estrategia de autocuidado para ser aplicada durante la convocatoria en ejecución.
5	El rol del coordinador/a en el cuidado de equipos	<ul style="list-style-type: none"> El coordinador/a como nexo entre la institución y el equipo. El estilo de liderazgo del coordinador/a Requerimientos técnicos relacionales y emocionales del coordinador/a en su rol frente al equipo.
6	Planificación frente a situaciones de crisis	<ul style="list-style-type: none"> Detección de focos recurrentes de crisis originadas en el trabajo con los participantes. Desarrollo de protocolos de acción consensuados por el equipo, para enfrentar las crisis. Generación de espacios de apoyo mutuo y contención emocional, en casos de crisis.

7	Desarrollo de factores protectores	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué son los factores protectores? • Implementación de factores protectores en el ámbito personal • Implementación de factores protectores en el ámbito laboral de manera individual y como equipo.
8	Importancia de la formación y capacitación en el autocuidado de los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del acceso y condiciones que los integrantes del equipo tienen a instancias de formación y capacitación. • Levantamiento de áreas críticas que el equipo reconoce necesidades de capacitación. • Desarrollo de una estrategia para la capacitación en áreas prioritarias.
9	Resolución de conflictos al interior del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para propiciar una buena comunicación. • Desarrollo de acuerdos en las normas de convivencia laboral. • Claridad en la estructura organizacional: roles, responsabilidades, objetivos. • Detección y prevención de focos frecuentes de conflicto al interior del equipo.
10	Mejora continua de las estrategias de autocuidado	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de las estrategias de cuidado implementadas • Actualización de las acciones, en función de cambios institucionales y en el equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración Oficina Nacional de Calle.

Esta propuesta de módulos para el trabajo del autocuidado del equipo puede ser aplicada de forma paulatina, a través de reuniones periódicas, o mediante jornadas de trabajo destinadas especialmente a este tema. De la misma forma, puede ser modificada, incorporando o quitando elementos,

Procedimiento N°3: realización de las actividades definidas en el Plan de Cuidado de Equipos

El Coordinador de dispositivo de Alojamiento y el Jefe Técnico de Núcleo de Servicio serán los responsables de asegurar que las actividades definidas en el plan se lleven a cabo según la planificación realizada.

Debe enviar a contraparte técnica un informe semestral sobre los resultados de las actividades definidas en el Plan.

Procedimiento N°4: Incentivar estrategias de Autocuidado personal.

Entre las estrategias más efectivas de autocuidado personal se encuentra: mantener una alimentación sana (recomendaciones OMS), realizar *actividad física cotidiana* (recomendaciones OMS), *dormir bien* (recomendaciones CDC), realizar *actividades recreativas* (actividades artístico-culturales, paseos, intereses-hobbies), prevenir *consumo excesivo de tabaco, alcohol y drogas* (recomendaciones OMS), desarrollar *actividades de destreza cognitiva* (lectura, escritura, juegos de mesa o de ingenio, sudoku) y mantener *comunicación con personas significativas* (amigos, familia).

Se recomienda promover continuamente estrategias básicas de cuidado personal, lo cual debe realizarse a través de mensajes masivos a los/as trabajadores/as, con recomendaciones concretas tanto de su importancia y también de cómo llevarlas a la práctica.

Procedimiento N°5: Generar espacios de conversación y encuentro para el mutuo reconocimiento, contención emocional e intercambio de experiencias personales y de la propia práctica.

La instancia de conversación constituye un campo sensorial colectivo que permite la vinculación y el surgimiento de fenómenos psicológicos creados por la dinámica grupal. Es a través de la conversación, que las subjetividades se encuentran, tejiendo la afectividad que permitirá la vinculación mutua. El grupo así constituido, es una fuente reguladora que promueve la creatividad y aminora el desgaste profesional.

Entre las estrategias recomendadas para lograr estas instancias, se encuentra la **conformación de “Grupos de Reflexión sobre la Práctica de Apoyo (GRP)”**, dado que presta la siguiente utilidad para sus participantes:

- Espacio de Contención Afectiva, dado que son una posibilidad de encuentro entre pares, fuera de las dinámicas habituales de trabajo, donde se permite y potencia la expresión de experiencias y emociones ligadas a la cotidianeidad de sus prácticas laborales. Su modalidad es de encuentro y de conversación informal. El método se suma a este tono para aportar un orden lógico que permita la productividad sin desmedro del clima informal.
- Espacio de Apoyo Técnico y Perfeccionamiento Profesional, pues favorece la reflexividad personal sobre las prácticas, abriendo desde ahí nuevas alternativas de acción desde la propia comunidad de saberes que conforman los y las participantes pares.

Lo anterior se complementa con la práctica de la Supervisión Clínica del propio programa, entendida como “instancias de acompañamiento, consultoría, orientación, capacitación y de trabajo terapéutico con agentes externos, tanto en las áreas de autocuidado relativas a la conciencia y trabajo corporal como al desarrollo del sentido de equipo de trabajo.

Este procedimiento está descrito con mayor detalle en “Guía para la Reflexividad y el Autocuidado” (MIDEPLAN, 2008).

Procedimiento nº 6: Facilitar el establecimiento de límites entre el trabajo y la vida personal.

Esta es una de las estrategias más recomendadas y se traduce en:

1. Respetar los horarios de trabajo, tanto por parte del empleador como del trabajador. El empleador debe ser claro con respecto a los horarios que se deben cumplir y esto debe ser consistente con lo establecido en el contrato de trabajo del trabajador. Si es que el Programa requiere de flexibilidad horaria y adaptación a la los NNASC, esto debe estar en conocimiento del trabajador y no sujeto a voluntades.
2. Establecer y delimitar funciones al interior del trabajo. Se debe tener claro que le corresponde realizar a cada uno de los integrantes de los equipos. No puede ocurrir que todos hagan de todo, dado que no se establecieron claridades por parte del Programa.
3. Establecer una adecuada distribución de la carga de trabajo. Esta debe ser posible de organizar y ejecutar en los horarios laborales establecidos

Referencias Bibliográficas:

1. Barudy, J. (1995) "El autocuidado de los profesionales que trabajan en programas de protección infantil".
2. Quintana, Carmen Gloria. (2005). El Síndrome de Burnout en Operadores y Equipos de Trabajo en Maltrato Infantil Grave. *Psyche (Santiago)*, 14(1), 55-68. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282005000100005>
3. Gomà-Rodríguez, I., Cantera, L. M., & Silva, J. P. D. (2018). Autocuidado de los profesionales que trabajan en la erradicación de la violencia de pareja. *Psicoperspectivas*, 17(1), 132-143.
4. Newell, J. M., & Nelson-Gardell, D. (2014). A competency-based approach to teaching professional self-care: An ethical consideration for social work educators. *Journal of Social Work Education*, 50(3), 427-439.
5. MIDEPLAN, 2008. "Guía para la Reflexividad y el Autocuidado" (MIDEPLAN, 2008)
6. Lee, J. J., & Miller, S. E. (2013). A self-care framework for social workers: Building a strong foundation for practice. *Families in Society*, 94(2), 96-103.