

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

CUIDAR A LOS QUE CUIDAN: DESGASTE PROFESIONAL Y CUIDADO DE LOS EQUIPOS QUE TRABAJAN CON VIOLENCIA.

Ana María Arón, Ph.D.
Maria Teresa Llanos

INTRODUCCIÓN

En este artículo se abordará el problema del desgaste profesional que afecta a los profesionales y los equipos que trabajan en temáticas de violencia, enfatizando los aspectos de autocuidado y cuidado de los equipos. Los temas abordados se refieren a la experiencia de un equipo de trabajo con víctimas de violencia y sus vivencias en relación al impacto que este trabajo tiene en los profesionales y los equipos que abordan estas temáticas. La experiencia de este programa aparece publicada en detalle en el libro “Violencia en la Familia. Un programa de intervención en red: la experiencia de San Bernardo (Arón, 2001). Después de diez años de trabajo con víctimas de violencia en el Consultorio externo de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Chile y en un programa de intervención en redes en el tema de violencia doméstica, el tema del desgaste profesional emerge como central en los equipos que trabajan en contacto con estos temas. Nuestra propia experiencia y el reporte de otros equipos que han trabajado en temas similares indica que quienes trabajan con víctimas de cualquier tipo de violencia están expuestos a un nivel de desgaste profesional, en los personal que puede llegar al agotamiento profesional o burnout y ser causa de trastornos psicológicos graves, del abandono de la profesión o del campo de trabajo. A la vez estas temáticas impactan también a los equipos trabajo erosionándolos con graves consecuencias tanto para la supervivencia de los equipos, para sus integrantes como para los consultantes o usuarios de estos equipos.

Al no contar con modelos explicativos sobre estos fenómenos la tendencia habitual de los equipos es atribuirlos a déficit personales, tanto propios como de los

demás integrantes del grupo de profesionales, lo que genera dinámicas muy destructivas al interior de los equipos. Poder reflexionar acerca de lo que les ocurre a quienes trabajan con víctimas y agresores permite tomar distancia de estos fenómenos, darles nombre y por lo tanto abrir la posibilidad de ponerlos en perspectiva. y desarrollar estrategias que permitan retomar el control sobre lo que ocurre con los equipos y sus integrante.

EL CONCEPTO DE 'BURNOUT'

El término Burnout fue usado originalmente en los años 60 para referirse a los efectos del abuso crónico de drogas. A Herbert Freudenberger (1974), un psicoanalista neoyorquino, se le atribuye el haberlo usado por primera vez para aplicarlo al tema del agotamiento profesional entre los profesionales de ayuda. Se refirió a cómo el carisma y el compromiso social van siendo reemplazados en estos trabajadores por agotamiento, fatiga y otros malestares psicosomáticos.

Luego que Freudenberger (1974), desde la psiquiatría y Christina Maslach (1982) desde la psicología se refirieran por primera vez a este concepto, comenzaron a realizarse numerosos estudios, investigaciones sobre el tema que dieron como resultado que entre 1973 y 1983 se escribieran más de 1000 artículos, libros, capítulos sobre burnout y entre 1983 y 1993, 1500 publicaciones sobre el tema.

Freudenberger define el burnout como “un estado de fatiga o frustración que aparece como resultado de la devoción a una causa, a un estilo de vida o a una relación que no produce las recompensas esperadas” (Freudenberger, (1974) Uno de los puntos que enfatiza Freudenberger es que no se trata de agotamiento por exceso de trabajo, es decir, no es algo que pueda curarse tomando unas vacaciones. No se trata sólo de cansancio, sino que es una especie de “erosión del espíritu”, que implica una pérdida de la fe en la empresa de ayudar a otros.

El *burnout* ocurre en muchas áreas profesionales, especialmente en aquellas en que se trabaja con personas, que suponen una fuerte vocación en los profesionales y en que poco a poco la desilusión reemplaza la visión idealista de la tarea emprendida. Se plantea que el origen del término y el interés por el concepto surge desde la clínico y no

desde lo académico, es decir desde aquellos que trabajan en áreas de servicios a personas en que la relación con el usuario es central para el desempeño del trabajo, lo cual a menudo sobrecarga de tensión emocional a quien entrega el servicio. La mayoría de los estudios pioneros sobre este tema aparecen, por lo tanto, en aquellas ocupaciones que se relacionan con personas, como son la educación, la salud, el servicio social, la asistencia judicial, la salud mental, la religión

Descripción del desgaste profesional en operadores sociales que trabajan con violencia

A continuación describiremos algunos de los conceptos que hemos desarrollado para comprender el problema del desgaste profesional, que presenta una intensidad cualitativamente distinta cuando el campo de trabajo se refiere a la violencia: ya sea al trabajo con víctimas o con victimarios. El trabajo en estas áreas puede describirse como una profesión de alto riesgo, lo que implica estar expuesto en mayor grado a las consecuencias que se han descrito en el desgaste y agotamiento profesional, lo que implica que para trabajar en estas áreas es importante tomar precauciones, del mismo modo que los trabajadores que se desempeñan en trabajos peligrosos como el trabajo en altura, por ejemplo, toman los debidos resguardos para no exponerse innecesariamente a riesgos adicionales. A ninguno de estos obreros se le ocurriría realizar sus tareas sin el uso de cascos protectores, cinturones de seguridad y plataformas de amortiguación de caídas. Sin embargo, los operadores sociales que trabajan en contacto directo con temas de violencia, lo hacen sin tomar las debidas precauciones, que corresponderían a lo que hemos denominado factores protectores en el trabajo con violencia.

Conceptos clave para la comprensión del fenómeno

Desgaste profesional y agotamiento profesional o burnout:

El desgaste y el agotamiento profesional, que se han descrito en los párrafos anteriores, se refiere a una reacción caracterizada por síntomas como cansancio que va más allá de lo esperado de acuerdo las exigencias de desempeño físico de las labores realizadas, fatiga, lentitud, una serie de síntomas físicos que van desde dolores de cabeza, de cuello de espalda, problemas del aparato locomotor, del aparato digestivo, irritabilidad, alteraciones del sueño y del apetito, problemas de la piel y mayor vulnerabilidad a todo tipo de enfermedades. Síntomas conductuales como llegar tarde al trabajo, ausentismo laboral, trabajar muchas horas pero lograr poco, pérdida del entusiasmo, facilidad para frustrarse, aburrimiento, rigidización y dificultad para tomar decisiones. Síntomas que se expresan interaccionalmente, como aislarse de los colegas, cerrarse a nuevas informaciones, aumento de la irritabilidad con los compañeros de trabajo. Puede aparecer también dependencia al alcohol o drogas como una manera de anestesiar el dolor que implica la erosión espiritual.

Entre los síntomas psicológicos aparece la desmotivación, irritabilidad, decaimiento psicológico, sensación de vacío, deterioro del autoconcepto, visión negativa de la vida y de los demás. Culpa, autoinculpación por la falta de logro con los

consultantes, o en el otro extremo, sentimientos de omnipotencia. Vivencias que se mueven en los polos de impotencia y omnipotencia, de autoculpabilización y culpabilización de otros. Se acompaña además de vivencias de incompetencia (crisis de competencia), y fantasías de abandono o cambio del trabajo

Pueden aparecer cambios en el ámbito más espiritual como pérdida de la fe y del sentido del trabajo, crisis de valores, crisis vocacional, aumento de la escrupulosidad, cambios en las ideas religiosas y en las afiliaciones a grupos de referencia.

El trabajo clínico comienza a presentar problemas como excesiva distancia con los pacientes, culparlos por todo lo que les pasa. Aumento del uso de etiquetamiento psicopatológicas como "pacientes borderline" o presencia de 'trastornos de personalidad'; ensoñaciones durante las sesiones, hostilidad hacia los clientes, aburrimiento con los consultantes, apresuramiento en el diagnóstico, apresuramiento en la medicación

Esta reacción de desgaste profesional o sensación de "estar fundido" (burnout) se presenta en profesiones que trabajan en contacto con personas, especialmente en profesiones de ayuda y en aquellos que trabajan con temas como violencia, abuso, traumatización, especialmente con personas que viven en pobreza, que representa una situación de violencia social. Muchos de los síntomas descritos se parecen a la depresión o al trastorno por estrés, sin embargo la idea de nombrar a estas reacciones como "desgaste profesional, tiene como objetivo una reformulación del problema que implica un cambio en los niveles de conceptualización y de responsabilidad. Reformulación que permite definir este conjunto de dificultades que afectan al operador social, a los equipos y a los usuarios, en términos manejables, poniendo el énfasis en el desempeño profesional y en las temáticas de trabajo. Cuando hablamos de estrés o de depresión, el foco está puesto en los problemas personales del operador social que interfieren con una buena adaptación y por lo tanto con un adecuado desempeño en el área laboral. Al hablar de desgaste profesional y de agotamiento profesional lo que estamos diciendo es que la sintomatología descrita no es un problema de trastornos psicológicos individuales sino que se trata de reacciones que presentan todas las personas que trabajan en contacto con estas temáticas y en determinadas condiciones laborales. Permite por una parte enfatizar la responsabilidad del ámbito laboral y de los temas con los que se trabaja en el desarrollo de estos problemas y a la vez desarrollar estrategias de abordaje y de protección, ya sea desde los equipos de trabajos como desde lo personal. Pone de relieve el concepto de desarrollo de factores protectores: la necesidad de cuidarse para poder cuidar a otros.

Existen algunos conceptos que nuestro equipo de trabajo ha precisado y que son fundamentales para entender el problema de burnout en profesionales que trabajan con violencia. Estos son la contaminación temática, la traumatización vicaria y la traumatización de los equipos.

Contaminación temática

La contaminación temática se refiere al efecto que tiene sobre las personas y los equipos el trabajar con temas de alto impacto emocional, como son el daño y la violencia en todas sus formas. Trabajar en contacto con temas como los descritos va produciendo un impacto silencioso en las personas y los equipos que equivale al contagio y la contaminación que ocurre insidiosamente al vivir en contacto cercano con sustancias tóxicas. Lo mismo ocurre al estar en contacto permanente con temas de daño.

Este impacto se traduce en fenómenos como la traumatización vicaria y la traumatización de los equipos.

Traumatización vicaria

La traumatización vicaria se refiere al efecto de reproducir en uno mismo los síntomas y sufrimientos de las víctimas de cualquier forma de violencia nos reportan, al trabajar profesionalmente con ellas o con los victimarios. Uno de los efectos de trabajar en contacto con la violencia es que el operador se contacta con sus propias experiencias de abuso y maltrato, conscientes o no consciente, actuales o pasadas. Estas experiencias pueden referirse al haber sido víctima o victimario. Algunos de los efectos de esta victimización vicaria es la hiper-sensibilidad frente a situaciones en que uno siente que sus propios derechos son pasados a llevar y como consecuencia aparece una hiper-reactividad frente a esas situaciones. Personas que se caracterizaban por su serenidad y tranquilidad para enfrentar situaciones conflictivas comienzan a reaccionar airadamente o a sobrerreaccionar, cuando están en contacto con temas como la violencia.

Traumatización de los equipos

En los sistemas abusivos se describe una dinámica en que participan los abusadores -personas que están en una posición de poder y abusan de ella-, las víctimas, que sufren el abuso de poder recibiendo daño físico o psicológico- y los terceros, que son quienes saben, o están en posición de saber que está ocurriendo el abuso. El abuso está protegido por la ley del silencio, que mantienen al abusador en la impunidad y silencio a las víctimas. Cuando los terceros también son silenciados, el sistema abusivo se mantiene, pudiendo quebrarse solamente cuando los terceros rompen la ley del silencio.

La traumatización de los equipos se refiere al efecto de reproducir en el grupo de trabajo las dinámicas del circuito de la violencia. Es decir, algunos son percibidos por los demás como abusadores, la mayoría se percibe a sí mismo como víctima, los equipos se disocian, se arman coaliciones, triangularizaciones. Las emociones que circulan son las de miedo intenso, persecución, sensación de abuso, abuso de poder, designación de chivos emisarios, expulsión de algún miembro, conflictos de lealtades. Los equipos más traumatizados presentan aislamiento de sus miembros, dificultad para ventilar los conflictos y aparecen externamente muy silenciados. El trabajo con los usuarios también se resiente, pudiendo estos recibir de rebote la carga de los conflictos no resueltos del grupo. Los equipos traumatizados pueden ocasionar mucho sufrimiento a sus integrantes y habitualmente tienen una alta rotación de personal, pudiendo llegar a desintegrarse por completo. La traumatización de los equipos es una de las principales causas que esgrimen los profesionales y operadores sociales que abandonan éste campo de trabajo (Aron,2001)

La reformulación de estos problemas como "traumatización de los equipos" permite abordar el problema desde una perspectiva grupal y temática, más que individual, que ha sido la forma de abordarlo tradicionalmente. En los equipos traumatizados las personas están también dañadas, entender esas dinámicas poniendo el énfasis en las características de personalidad de tal o cual integrante del equipo, nos reduce a la solución posible de las psicoterapias individuales como única salida. Eso considerando que las personas estén en condiciones emocionales y de orden práctico para realizarla, y que además los procesos terapéuticos sean exitosos. Aún en el mejor

de los casos, puede aliviarse el sufrimiento individual pero no se abordará el tema del trabajo del equipo, y lo que es más grave del servicio a los usuarios que necesitan su ayuda.

Autocuidado y cuidado de los equipos: visualización de sí como profesional de riesgo y desarrollo de factores protectores

El trabajo en contacto directo con víctimas de violencia y con equipos que trabajan en ese ámbito temático nos ha llevado a desarrollar el concepto de *riesgo* que es el primer paso para del autocuidado: reconocerse como profesionales y como equipos en riesgo y dedicar recursos al desarrollo de estrategias que permitan amortiguar el efecto nocivo y contaminante que tiene el trabajo en estos temas. Las autoras de este capítulo hemos debatido largamente la conveniencia de centrar las estrategias protectoras en un nivel individual o del equipo y de la institución. Finalmente acordamos incluir todos los niveles: por una parte el autocuidado es una responsabilidad personal de cada profesional y operador social y debe asumirlo como tal. Pero quedarnos sólo en ese nivel implicaría una sobrecarga adicional: además de todas las fuentes de desgaste descritas anteriormente se agregaría la carga de hacerse cargo del propio cuidado, por eso pensamos que es fundamental incluir el nivel de cuidado de los equipos, que es responsabilidad de los niveles directivos e institucionales, en términos de generar condiciones "cuidadas" y protectoras para el trabajo de sus equipos. Abordar este tema en profesionales de ayuda, que están permanentemente orientados hacia las necesidades de otros, supone un cambio para dirigir la mirada hacia uno mismo y hacia los grupos de trabajo, que son la herramienta fundamental en las relaciones de ayuda. La mayoría de los equipos e instrumentos de precisión no sólo tienen períodos de mantención periódica sino que están a cargo de personal técnico especializado que detectan el más mínimo error en su funcionamiento. Mientras más valiosas son las maquinarias, mayor es la inversión en su cuidado y mantención. A eso se refiere la responsabilidad por el autocuidado: exigir condiciones de trabajo que no impliquen ser tratados como profesionales desechables, y que sean acordes a la delicada tarea encomendada.

Agruparemos las estrategias de autocuidado en distintos niveles: nivel individual, de equipos, institucional, de redes, y suprainstitucional, aún cuando, desde una perspectiva ecosistémica están todos sincrónicamente relacionados y muchas de ellas se superponen. La mayoría de las estrategias propuestas a continuación han sido fruto del trabajo y la reflexión del equipo y del trabajo en talleres de autocuidado y cuidado de los equipos con diversos operadores sociales (Sename, 1998, 1999, 2000. Academia judicial, 1998, 1999, 2000; Fundación Educacional Arauco, 1999, 2000).

Estrategias de autocuidado: Perspectiva individual

Ser adulto implica hacerse cargo de uno mismo. Quizás lo que más diferencia a los niños de los adultos, es la obligación del adulto de responsabilizarse por sí mismo y por su cuidado personal. Aunque en nuestra fantasía siempre añoramos

a otro que se haga cargo de nuestras necesidades y cuidados, alguien que nos indique cuando estamos demasiado cansados o estamos exagerando la carga de trabajo, en la vida real si no nos preocupamos por nosotros mismos corremos serios riesgos. A continuación mencionaremos algunos de los cuidados que han demostrado ser importantes a nivel del cuidado individual.

- **Registro oportuno y visibilización de los malestares:**

La cultura en que vivimos habitualmente nos socializa para no registrar los malestares. En nuestra sociedad es considerado un valor el ser "aguantador" o "aguantadora", especialmente esta capacidad de invisibilizar los malestares es muy valorado en las mujeres y en las niñas. La socialización también nos enseña a no registrar sensaciones que se relacionan con necesidades básicas: hambre, sed, necesidad de descanso, evacuación, presencia de dolores, etc. Los seres humanos, como el resto de los animales, estamos dotados con sistemas de registro de las necesidades, malestares, dolores, cuya finalidad es atender a las necesidades oportunamente, o evitar las fuentes de dolor y malestar. Sin embargo los seres humanos aprendemos a silenciar estas señales postergando la satisfacción de necesidades básicas o invisibilizando las fuentes de dolor y malestar.

Una estrategia importante de autocuidado se refiere a recobrar la capacidad de registrar oportunamente los malestares. Una gran cantidad de los trastornos que se describen como consecuencia del burnout se relacionan con no haber registrado oportunamente fuente de estrés o malestar, acumulando tensiones por largos períodos de tiempo que desembocan en lesiones o enfermedades. Recuperar la capacidad de registrar los malestares, tanto los físicos como los psicológicos es uno de los requisitos fundamentales del autocuidado. Darse cuenta cuando debemos descansar, cuando tenemos hambre, cuando debemos ir al baño, cuando debemos atender a dolores por una posición incómoda. Del mismo modo, ser capaz de registrar las molestias psicológicas oportunamente, lo que se relaciona con estrategias adecuadas de abordaje de conflictos.

- **Vaciamiento y descompresión**

Trabajar con temas contaminantes supone estar en contacto y recibir permanentemente material tóxico. Cuando una industria produce desechos tóxicos no puede vaciarlos en cualquier parte, porque es sancionada por la comunidad. Habitualmente existen receptáculos especiales para recoger ese material y vaciarlo en lugar protegidos donde no daña a otros y eventualmente donde puede reciclarse. Los operadores sociales que trabajan en contacto con la violencia son especies de recipientes de material contaminante, y sin embargo además de asumir la responsabilidad de recibirlo de los consultantes asumen la responsabilidad de guardarlo. Los contenidos de fuerte impacto emocional son equivalentes al material tóxico, es importante vaciarlo en lugares adecuados, para que no contamine al operador que lo recibió. La contaminación acumulada, por falta de vaciamiento, es uno de los factores que mayor incidencia tiene en el burnout. En los talleres de desgaste y cuidado de los equipos, cuando se abordan estos temas es habitual que muchos profesionales recuerden muy vívidamente hechos traumáticos relatados por algún consultante, hace varios años, cuando no han tenido la oportunidad de compartirlo con otros. El vaciamiento, al igual que los desechos tóxicos, no puede realizarse en cualquier parte, debe ser hecho entre pares, personas que no necesiten explicaciones y que estén al tanto del tipo de problemas y puedan por lo tanto contener el relato de la situación traumática. Tener espacios de vaciamiento no

implica recibir asesoría, o interpretación de lo que ha ocurrido. Se trata simplemente de compartir la pesada carga emocional del impacto que provocan contenidos muy fuertes en el operador que los escucha. Es frecuente que el impacto emocional de algunos eventos traumáticos sea tan fuerte que deje al profesional "atragantado", pegado en esa situación, sin posibilidad de registrar o elaborar otros contenidos hasta que no se produzca el vaciamiento.

En ese sentido, el vaciamiento tiene un efecto de descompresión, que es necesaria para poder seguir trabajando. Del mismo modo que los buzos que bajan a altas profundidades, recibiendo una presión inmensa, y deben descomprimirse antes de salir a la superficie, así también los profesionales que deben escuchar contenidos de alta comprensión necesitan instancias de vaciamiento y descompresión antes de volver a sus tareas habituales.

- **Mantención de áreas personales libres de contaminación**

Esto se refiere a la necesidad de tener espacios de oxigenación, en que la persona pueda airearse, nutrirse, en actividades absolutamente alejadas de las temáticas de trabajo. Pueden ser actividades de recreación, intereses específicos, cualquier espacio que implique una descontaminación y la posibilidad de distensión, espacios en que el operador o la operadora social se sienta libre de tensiones y recuperando energía. Entre las áreas libres más mencionadas están la jardinería, la pesca, el montañismo, la lectura, la artesanía, la participación en grupos religiosos, en grupos folklóricos y otros.

- **Evitar la contaminación de espacios de distracción con temas relacionados con violencia.**

Se refiere a no elegir como temas de recreación y distracción temas que se relacionan con el ámbito laboral, como ver películas o leer libros sobre abusos o violaciones cuando esas son las temáticas con las que se trabaja cotidianamente. Eso equivale a una contaminación adicional y además a seguir trabajando en los espacios de recreación.

- **Evitar la saturación de las redes personales de apoyo**

Como ya se ha mencionado, el vaciamiento de los eventos traumáticos con los que el profesional se contacta en su trabajo debe ser hecho con pares. Es una medida importante de autocuidado el no contaminar las redes personales, como la pareja, los hijos, los amigos, que son un factor protector muy importante en el área de soporte emocional (Sluski 1998) con este tipo de contenidos. Hacerlo implica una sobrecarga injusta para quien no está preparado para escuchar estos temas, y a la vez se corre el riesgo de producir un distanciamiento y perder por lo tanto las redes de apoyo.

- **Formación profesional**

Aun cuando este aspecto no siempre se relaciona con una responsabilidad personal del profesional es importante recibir formación en aquellas perspectivas teóricas y modelos que entregan destrezas instrumentales adecuadas para el tipo de trabajo y el tipo de consultantes. Recordemos que una fuente importante de desgaste profesional es la sensación de ineficiencia y de incompetencia.

- **Ubicación de la responsabilidad donde corresponde.**

Evitar auto-responsabilizarse en exceso y evitar culpar a otros. Este es uno de los requisitos para un abordaje adecuado de resolución de conflictos, es lo que permite la reparación, especialmente cuando ha habido daño como consecuencia del manejo inadecuado de conflictos.

Cuidado de los equipos

El cuidado de los equipos es responsabilidad de los niveles directivos y de las instituciones, se refiere a crear y asegurar condiciones de trabajo que transmitan un mensaje de preocupación y cuidado de la institución por sus equipos de trabajo y los operadores sociales. Algunos de estos factores protectores se refieren a las condiciones mínimas de seguridad en relación al desempeño laboral, otras se refieren a los estilos de liderazgo y a los estilos de supervisión en los lugares de trabajo.

- Asegurar a los profesionales las condiciones mínimas de resguardo de la integridad personal en el trabajo. Especialmente cuando el trabajo se desempeña en comunidades de alto riesgo social y con usuarios que pueden ser peligrosos. Tomar los resguardos para que ninguna profesional permanezca sola en el lugar de trabajo, especialmente fuera de los horarios habituales, que las visitas domiciliarias se realicen siempre en pareja, que el resto del equipo esté alerta cuando debe atenderse a consultantes con riesgo de descontrol. Asegurarse que la disposición de las mesas y sillas en las salas de atención aseguren la posibilidad de escape al profesional en caso de peligro, por ejemplo, no ubicarse contra la pared, acorralado por una mesa y lejos de la puerta.
- Facilitar espacios de vaciamiento y descompresión cotidianos en relación a los casos y las problemáticas recibidas. Esto implica considerar dentro de las funciones de los operadores el poder descomprimirse con un colega durante las horas de trabajo, idealmente en forma inmediata a la recepción de relatos traumatizantes.
- Asegurar espacios de vaciamiento y descompresión estructurados, en relación a los casos y temáticas recibidas. Organizar espacios sistemáticos en que todo el equipo tenga la oportunidad de vaciar los contenidos más contaminantes. Esto puede ser en reuniones técnicas, supervisiones de casos, reuniones clínicas. Este vaciamiento más estructurado permite además la comunidad de ideas y el compartir modelos conceptuales que aseguran un mejor afiatamiento de los equipos de trabajo.
- Compartir la responsabilidad de las decisiones riesgosas que debe tomar cada miembro del equipo. Especialmente aquellas que ponen en riesgo la vida o integridad de los usuarios, como por ejemplo decisiones en relación a la internación, a una interconsulta psiquiátrica, a desinternaciones, riesgos de suicidio u homicidio, riesgos de abuso. El desgaste que implica tomar la responsabilidad en este tipo de decisiones que tienen alguna probabilidad de tener desenlaces fatales, puede amortiguarse cuando es todo el equipo quien asume la responsabilidad por las consecuencias de la decisión.

- Compartir la responsabilidad de las acciones que ponen en riesgo la vida e integridad de los profesionales, como por ejemplo visitas domiciliarias, notificaciones, firma de informes que ratifican violaciones, abusos. Estas acciones pueden protegerse por ejemplo cuando es el jefe del equipo quien firma los informes, cuando se protege la identidad de los operadores implicados en un caso, cuando debe hablarse con las autoridades judiciales.
- Establecimiento de relaciones de confianza entre los miembros del equipo. Esto pasa por la generación de espacios de distensión para el equipo en áreas libres de contaminación temática que permita una interacción más libre y no relacionada solamente con las temáticas de trabajo.
- Estilos de liderazgo democráticos. Los estilos de liderazgo autoritario y vertical aumenta la probabilidad de reproducir las dinámicas de abuso al interior de los equipos y tienden a silenciar los conflictos.
- Estilos de supervisión protectores y fortalecedores de los propios recursos. Este es un estilo de supervisión que no genera desconfianza y permite el vaciamiento y la autoexposición de los profesionales a propósito de las personas atendidas. Los estilos más persecutorios de supervisión, generan desconfianza y desaprovechamiento de los espacios naturales de vaciamiento para el equipo.
- Fomentar la resolución no confrontacional de conflictos y diferencias. Desarrollo de estrategias constructivas de abordaje de conflictos, que implica climas protegidos en las cuales puedan ventilarse los desacuerdos, y desarrollo de destrezas de negociación, consenso y respeto de las diferencias.
- Registro y visibilización de la traumatización de los equipos, que permita pedir ayuda oportuna a supervisores o consultores externos para elaborar los temas contaminadores.
- Generación de espacios protegidos para la explicitación y resolución de los problemas surgidos al interior de los equipos.
- En relación al estilo de liderazgo, se da mucha importancia del reconocimiento y de la retroalimentación y al interés activo del jefe que se manifiesta en la flexibilidad y el apoyo administrativo que da cuenta de la compatibilidad entre trabajo y familia y que se refiere a la medida en que la administración se conecta con las necesidades del profesional. El jefe que promueve ambientes protectores es aquel que demuestra preocupación por las necesidades de los profesionales; provee los recursos necesarios para realizar bien el trabajo; es sensible y flexible en relación a temas familiares; es capaz de reconocer los aspectos positivos y demuestra sensibilidad para dar retroalimentación negativa; tiene confianza en el profesional y se lo hace saber, se interesa activamente su trabajo; defiende la posición de los profesionales frente a la institución; comunica claramente sus expectativas; adecua las tareas al nivel de habilidades de cada profesional; es emocionalmente estable (calmado, buen humor); es experto y entrega ayuda técnica cuando se necesita; está disponible cuando se lo necesita; el jefe es abierto y honesto, los profesionales confían en él o ella.

- Apoyo de la institución para la formación continua. se refiere a actividades de perfeccionamiento que contribuyen a mejorar el clima laboral, tanto porque representa espacios de crecimiento profesional como porque contribuye a la comunidad de ideas y marcos teóricos en relación a los problemas que deben enfrentarse.
- Comunidad ideológica: en la medida en que existe un marco teórico compartido, una ideología o cultura organizacional que es compartida por todos los miembros de la institución, que guía las acciones y las conceptualizaciones, se reduce la ambigüedad y el conflicto al interior del entorno de trabajo
- Consultorías profesionales: monitoreo, apoyo y supervisión a los profesionales que comienzan.
- Rituales de incorporación y de despedida. Los rituales facilitan la integración de nuevos miembros al equipo, ayudándole a entender la cultura organizacional y permitiéndole al resto de los profesionales hacer un espacio al recién llegado. Los rituales de despedida, ya sea por partida voluntaria u obligada facilitan la elaboración de estas experiencias y contribuyen a mantener los climas laborales sanos. También los rituales que marcan cambios en el ciclo de desarrollo los equipos o de las instituciones constituyen un factor protector importante para la sobrevivencia, el crecimiento y la diferenciación de los grupos de trabajo.

Factores protectores a nivel de la red profesional

- Activación y fortalecimiento de las redes de apoyo profesional. Las redes profesionales han sido descrito como una de las fuentes de apoyo más importante para los equipos que trabajan con violencia. Especialmente porque la intensidad emocional del tema hace muy difícil abordarlo en forma aislada: saber que hay otros sectores profesionales que están ocupados de los mismos temas es un alivio para los equipos. Las acciones de activación de redes y de formación de redes profesionales son un recurso importante de cuidado de los equipos (Barudy, 1999; Dabas, 1994).
- A la vez, el establecimiento de vínculos con otros operadores de la red permiten una derivación vincular y vinculante, es decir, referir a la persona que no puede ser atendida o que requiere de otro tipo de ayuda, a otro profesional con el cual se tiene un vínculo personal, de tal modo que el consultante no tenga la sensación de estar siendo rechazado sino que protegídamente referido a alguien que está en antecedentes de cuál es su situación. Esto es beneficioso para el usuario y también para el operador que deriva. La incertidumbre de no saber cuál fue el destino y la evolución de las personas que se derivan a otros equipos es una fuente de desgaste permanente. La derivación vincular permite mantener un vínculo a través de la información, con las personas que se han referido a otros sectores.
- Generación de instancias de descompresión y retroalimentación a nivel de la red. Como por ejemplo Seminarios, talleres de capacitaciones, encuentros profesionales.
- Organización de equipos recíprocos de intervención en crisis para los profesionales de la red. Esta es una instancia interesante, que se ha desarrollado poco. Tiene la ventaja del ahorro de recursos profesionales, y a la vez de lo adecuado que puede ser un equipo que a la vez que está familiarizado con las problemáticas

profesionales está suficientemente distante y fuera del grupo como para poder hacer una intervención en crisis.

Alternativas a nivel de la formación profesional

A la luz de lo expuesto anteriormente aparece urgente la necesidad de repensar la formación profesional (Masson, 1990) especialmente de aquellos operadores sociales que deberán trabajar en contexto de riesgo y con temáticas de violencia, como son los asistentes sociales, psicólogos, enfermeras, psiquiatras, médicos en general, educadores, personal de trato directo en instituciones de acogida y protección, educadores populares, y tantos otros.

Algunas sugerencias que han surgido del trabajo con profesionales y operadores sociales que trabajan en estos sectores son:

- Terminar con los sistemas de estanco en la formación inicial de los profesionales de ayuda (pre-grado) a fin de que distintos sectores profesionales se conozcan, manejen lenguajes comunes y aprendan a trabajar en equipos multidisciplinarios desde el comienzo de su formación.
- Combinar los aspectos teóricos y prácticos; considerar la duración de los procesos de intervención en la estructuración de las estadías y prácticas; evitar prácticas que duran tres o seis meses, cuando los procesos de intervención que habitualmente se necesitan son mucho más largos; Ajustar las necesidades de formación a las necesidades de los usuarios más necesitados.
- La formación de los profesionales debería estar a cargo de profesionales que ejerzan la práctica y que tengan o hayan tenido contacto con las realidades que deberán enfrentar los futuros operadores sociales.
- Los modelos teóricos deberían considerar los resultados de las investigaciones de los últimos veinte años que indican la importancia de las experiencias relacionales para la adquisición de la autonomía, de autocuidado, de negociación con otros y de reciprocidad. Debería enfatizarse el desarrollo de habilidades prácticas especialmente destrezas instrumentales en relación a las tareas a desempeñar y en las habilidades interpersonales junto con el aprendizaje de modelos teóricos. Enfatizar los aspectos iatrogénicos de modelos teóricos que avalan los malos tratos y mistifican problemas como el abuso sexual. Incluir
- Deberían incluirse los temas de desgaste profesional y autocuidado como obligatorio en las profesiones de ayuda.
- La formación permanente debiera ser obligatoria a lo largo del desempeño laboral

Referencias bibliográficas

ARÓN, A (Ed.) (2001)

Violencia en la Familia. Un modelo de

- intervención en red: la experiencia de San Bernardo. Santiago, Editorial Galdoc.
- ARÓN, A (2003). Community program in Chile. *Journal of Community Psychology*.
- ARON, A. AND LORION, R. (2003) A case report of a community-based response to domestic violence in Chile. *Journal of Community Psychology*, vol. 31, n°6 p561-579
- BARUDY, J. (1999) Maltrato Infantil. Prevención y Reparación. Santiago de Chile: Editorial Galdoc.
- DABAS, ELINA (1994) *La red de redes. Las prácticas de intervención en redes sociales.* Editorial Paidós, buenos Aires
- FREUDENBERG, H. (1974) Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165 vol 12 (1) 5/22.
- MASLACH, C. (1982) *Burnout: The cost of Caring.* Englewoods Cliffs, NJ, Prentice -Hall.
- MASSON ODETTE (1990) Le syndrome d'épuisement professionnel burnout. *Thérapie familiale.* Genève, vol. 11, n°4 pp. 355-370.
- SLUZKI, C. (1998) La Red Social: Frontera de la práctica sistémica. Editorial Gedisa, Barcelona.