

SABER CUIDAR: MODELO DE CUIDADO DE EQUIPOS PROFESIONALES QUE TRABAJAN EN PROXIMIDAD COMUNITARIA

KNOWING HOW TO CARE: A PROFESSIONAL CARE MODEL FOR TEAMS ENGAGED IN COMMUNITY-BASED WORK

Víctor Manuel Martínez Ravanal¹
Académico, Universidad de Chile
Mg. Filosofía.
Santiago, Chile
vmartinez884@gmail.com
ORCID: [0000-0003-1198-7392](https://orcid.org/0000-0003-1198-7392)

María Belén Tapia-de la Fuente²
Investigadora independiente
Mg. Psicología Comunitaria
Barcelona, España
Belentapia.delafuente@gmail.com
ORCID: [0000-0003-2257-5924](https://orcid.org/0000-0003-2257-5924)

Valentina Paz-Olivares³
Investigadora independiente
Mg. Gestión Educacional
Santiago, Chile
valentina.paz.olivares@gmail.com
ORCID: [0000-0002-4796-9906](https://orcid.org/0000-0002-4796-9906)

Resumen: En este texto se presenta un modelo sobre cuidado de equipo elaborado en el proyecto FONDEF IDeA ID21I10390. Se construye mediante metodologías de sistematización y modelización de prácticas reales de cuidado observadas en equipos que trabajan en proximidad comunitaria. Su componente central es la noción de patrimonio de saberes, capacidades y competencias que estos equipos gestionan desde sus comunidades de práctica para abordar situaciones de desgaste, malestar y bienestar en el ámbito laboral. A este patrimonio, construido desde la experiencia, no se le reconoce validez científica en la construcción de planes, políticas y modelos en el ámbito del cuidado de equipo. Partiendo del supuesto que el desgaste y malestar tienen su origen principalmente en la forma centralizada y verticalista en que se organizan las tareas institucionales, se propone una metodología para abordar el cuidado que articule, con

¹ Psicólogo, Universidad de Chile.

² Psicóloga y Doctoranda del doctorado “Persona y Sociedad en el Mundo Contemporáneo” de la Universidad Autónoma de Barcelona, España.

³ Trabajadora Social, Universidad de Chile.

Fecha recepción: 09 de enero de 2025

Fecha aceptación: 08 de mayo de 2025

DOI: 10.5354/2735-7279.2025.77371



pertinencia contextual y situacional, los saberes institucionales con los saberes profesionales generados en las comunidades de práctica. A las dimensiones clásicas abordadas en las estrategias de cuidado (reivindicación institucional, identidad social, emocionalidad, sociabilidad y dimensión organizacional) este modelo agrega una dimensión comunitaria generando así una validación de y una apertura a las prácticas reales de los equipos profesionales.

Palabras clave: cuidado de equipo, enfoque sociocomunitario, comunidades de práctica, patrimonio de conocimientos.

Resumo: Nesse texto, apresenta-se um modelo sobre cuidado de equipe elaborado no projeto FONDEF IDeA ID21I10390. Ele é construído por meio de metodologias de sistematização e modelização de práticas reais de cuidado observadas em equipes que trabalham em proximidade comunitária. Seu componente central é a noção de patrimônio de saberes, capacidades e competências que essas equipes gerenciam a partir de suas comunidades de prática para lidar com situações de desgaste, mal-estar e bem-estar no âmbito laboral. A esse patrimônio, construído a partir da experiência, não se reconhece validade científica na construção de planos, políticas e modelos no âmbito do cuidado de equipe. Partindo do pressuposto de que o desgaste e o mal-estar têm sua origem principalmente na forma centralizada e verticalista em que se organizam as tarefas institucionais, propõe-se uma metodologia para abordar o cuidado que articule, com pertinência contextual e situacional, os saberes institucionais com os saberes profissionais gerados nas comunidades de prática. Às dimensões clássicas abordadas nas estratégias de cuidado (reivindicação institucional, identidade social, emocionalidade, sociabilidade e dimensão organizacional), este modelo agrega uma dimensão comunitária, gerando assim uma validação e uma abertura às práticas reais das equipes profissionais.

Palavras-chave: cuidado de equipe, enfoque sociocomunitário, comunidades de prática, patrimônio de conhecimentos.

Abstract: This text presents a model on team care developed in the FONDEF IDeA project ID21I10390. It is built through systematization and modeling methodologies of real care practices observed in teams that work in community proximity. Its central component is the notion of heritage of knowledge, skills and competencies that these teams manage from their communities of practice to address situations of burnout, discomfort and well-being in the workplace. This heritage, built from experience, is not recognized as scientifically valid in the construction of plans, policies and models in the field of team care. Starting from the assumption that burnout and discomfort have their origin mainly in the centralized and vertical way in which institutional tasks are organized, a methodology is proposed to address care that articulates, with contextual and situational relevance, institutional knowledge with professional knowledge generated in communities of practice. To the classic dimensions addressed in care strategies (institutional claim, social identity, emotionality, sociability and organizational dimension) this model adds a community dimension, thus generating a validation of and an openness to the real practices of professional teams.

Keywords: team care, socio-community approach, communities of practice, knowledge capital.

INTRODUCCIÓN

En Chile “el trabajo en programas psicosociales es reconocido como una de las áreas de mayor demanda de recursos personales para los trabajadores, además de ser una ocupación estresante y exigente, con altos niveles de rotación de personal” (Bilbao et al, 2018, p. 3). Los modelos de cuidado han relevado aspectos como la *reivindicación institucional*, la *identidad social*, la *dimensión emocional* y la *sociabilidad* que refieren a las condiciones deficitarias en las que trabajan los equipos, siendo algunos de ellos, la inestabilidad laboral, los bajos salarios, la infraestructura física insuficiente y la ausencia de previsión social y de salud. A lo que se agregan los roles institucionales adjudicados a las personas, los flujos emocionales y los aspectos lúdicos, sociales y recreativos (Morales y Garretón, 2021). Desde un enfoque sociocomunitario, se evidencia la falta de elementos cruciales para la comprensión y abordaje del fenómeno del cuidado, entre los que se encuentran: primero, la compleja interacción entre la organización desde arriba de las tareas institucionales con la organización desde abajo de las mismas como principal fuente de estrés en los contextos laborales; y, en segundo lugar, y muy asociado a lo anterior, el importantísimo rol que cumplen las comunidades de práctica en el cuidado de equipo al interior de las instituciones laborales (Ermine, 2003).

Al descuidar estos aspectos los modelos descargan toda la responsabilidad del cuidado en los trabajadores y los equipos, dejando de lado la principal fuente de estrés, que consiste en la manera centralizada y externa en que las organizaciones definen y gestionan las tareas institucionales sin tomar en consideración los saberes situados que los profesionales han desarrollado en su experiencia laboral (Brugere, 2022). Estas prácticas y los saberes asociados son escasamente valorados por la institucionalidad y no se les reconoce validez en la construcción de planes, políticas y modelos, menos aún en las teorías (Matamala, 2021). De allí el desafío de construir un modelo que las ponga en valor. A partir de esta problematización el proyecto FONDEF IDeA I+D 2021 ID21I10390⁴, desarrolló un Modelo hipotético de Cuidado⁵ para Equipos Psicosociales que trabajan en Infancia y Adolescencia. El propósito de este texto es presentar este Modelo en sus bases teóricas y operativas, como en su propuesta de ejecución, poniendo especial énfasis en su aplicación con las comunidades educativas.

PROCESO DE MODELIZACIÓN

Este Modelo fue construido mediante un proceso de exploración, sistematización y modelización de las prácticas reales de cuidado de los trabajadores de proximidad comunitaria que raramente son estimadas por la academia y la institucionalidad política vigente al no ser reconocidas como ‘científicas’ en su producción, lenguaje y alcance (Martínez, 2018b). Se concibe un modelo como “una representación analógica, holística y simplificada de un sistema real complejo que posibilita, por un lado, su comprensión y conocimiento, y por otro, una gestión actuante sobre el mismo” (Martínez, 2022, p. 146).

Esta herramienta permite un mayor acercamiento a las experiencias cotidianas reconociendo su validez y utilidad. Se intenta evadir de esta manera “las explicaciones

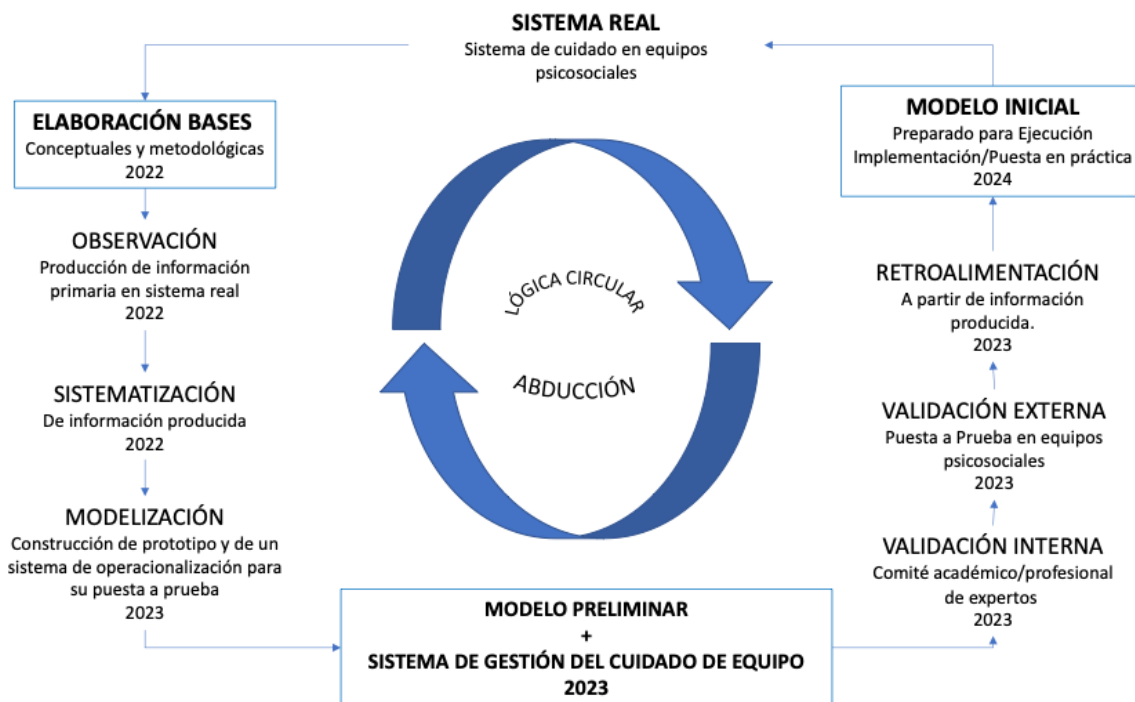
⁴ En adelante el Proyecto.

⁵ En adelante el Modelo.

demasiado abstractas y universalizantes de las grandes teorías analíticas mediante la elaboración de teorías de pequeño alcance de carácter más situacional y estratégico y orientadas predominantemente a la acción” (Martínez, 2006, p. 16). Un modelo se orienta más a gatillar cambios en los sistemas de vinculación que en descubrir y confirmar verdades. Es una representación operatoria, una “ficción vigilada” controlada desde las prácticas reales de los equipos (Le Moigne, 1987). Un modelo “tiene un fuerte componente heurístico: permite crear, inventar, explorar, por tanto, no debe considerarse ni usarse de manera canónica” (Martínez, 2006, p. 17).

El proceso de modelización se estructuró en base a una serie de *momentos*. La noción de *momento* (Matus, 1987), a diferencia de una estrategia secuencial, mecánica y lineal expresada en etapas, obedece a una lógica de encadenamiento circular y retroactivo en el que estos momentos se van nutriendo recíprocamente. En este proceso todos los momentos quedaron abiertos, siendo posible volver continuamente a cada uno de ellos según los requerimientos de la modelización. Este proceso (Lorenzo-Aparicio, 2022) contempló los siguientes momentos:

Figura 1
Proceso de modelización



Fuente: Elaboración propia

Para la construcción de las *Bases conceptuales y metodológicas* se revisaron 40 artículos de la literatura especializada sobre cuidado usando bases de datos especializadas⁶. Las principales líneas que se identificaron en esta área fueron:

⁶ Dicha revisión fue sistematizada en un documento denominado “Revisión documental”, resultado del proyecto FONDEF IDeA I+D 2021 ID21110390, de 2022.

- a) intervenciones centradas en mindfulness (15),
- b) intervenciones centradas en elementos cognitivo-conductuales (8),
- c) intervenciones centradas en meditación y relajación (5),
- d) intervenciones centradas en elementos organizacionales (5),
- e) intervenciones centradas en la supervisión (5), y,
- f) otro tipo de intervenciones (4).

Asimismo, se revisaron modelos sobre salud mental, cuidado laboral (Clot, 2015) y gestión del conocimiento (Encina y Quiroz 2018; Ermine, 2003; Martínez, 2018a; Saulais y Ermine, 2020). A ello se agregaron el análisis de las orientaciones técnicas de la política pública en la materia (sistema de protección de derechos y sistema de reinserción social). Estas bases orientaron la producción de información primaria.

En el momento de *Observación* se exploraron las prácticas de cuidado en los equipos participantes. Se indagó en dos planos: 1) patrones y relaciones observadas en las prácticas reales de cuidado en los dos continuos hipotetizados por el Modelo: desgaste y bienestar laboral y 2) estrategias empleadas para abordarlos. El grupo objetivo estuvo compuesto por 5 programas del área de vulneración de derechos de la organización CREA EQUIDAD y 5 programas del área de justicia juvenil de la Asociación Cristiana de Jóvenes. La exploración se realizó mediante 14 talleres, 8 grupos de conversación y 8 entrevistas individuales a informantes calificados⁷.

En el momento de *Sistematización* se reconstruyó la experiencia concreta de los equipos (Jara, 2019) analizando la información producida atendiendo al contexto práctico situacional donde se produjo y en el que adquiere su pleno sentido (Ruiz, 2009).

En el momento de *Modelización* se construyó el prototipo preliminar mediante una metodología de abducción, entendida como un tipo de inferencia inductiva que, basada en la observación empírica de patrones y relaciones, posibilita el levantamiento de hipótesis (Ruiz, 2009). No existen procedimientos estructurados para formular un modelo, pero se intentó respetar 3 criterios en su elaboración (Ruiz, 2009):

- a) Que el Modelo, en tanto sistema de hipótesis entrelazadas en torno a una hipótesis fuerte (Dressino y Denegri, 1996), plantee ideas innovadoras;
- b) Que puedan derivarse del Modelo predicciones contrastables empíricamente y que posibiliten la reconstrucción del curso de los acontecimientos en el ámbito del cuidado;
- c) Que el Modelo tenga los suficientes niveles de apertura para ajustarse a los contextos situacionales en los que surge.

Luego, se elaboró una herramienta de operacionalización del Modelo: el *Sistema de Gestión del Conocimiento en Cuidado de Equipo* (en adelante el Sistema) para su puesta a prueba y posterior ejecución una vez validado.

⁷ Estos fueron referidos en un documento denominado “Informe de sistematización”, resultado del proyecto FONDEF IDeA I+D 2021 ID21110390, de 2022.

Un comité de jueces compuesto por 4 profesionales y académicos/as de las Ciencias Sociales y de la Salud ocupacional procedió a la *validación* del Modelo en su coherencia interna, pertinencia y factibilidad aplicando una metodología de construcción de consensos, a partir de técnicas como Delphi y el modelo de negociación de Harvard⁸.

La *Validación externa* se realizó mediante una puesta a prueba del Sistema desde criterios funcionales de uso y utilidad por los equipos participantes. Con los 10 equipos psicosociales se realizaron 2 jornadas reflexivas en las que se presentó el Modelo, el Sistema y el plan de puesta a prueba. Este plan tuvo como eje central el uso reflexivo de dos guías metodológicas que operacionalizan la propuesta fundamental del modelo: el análisis y gestión de la tarea institucional (AGT) y el análisis y gestión del bienestar (AGB).

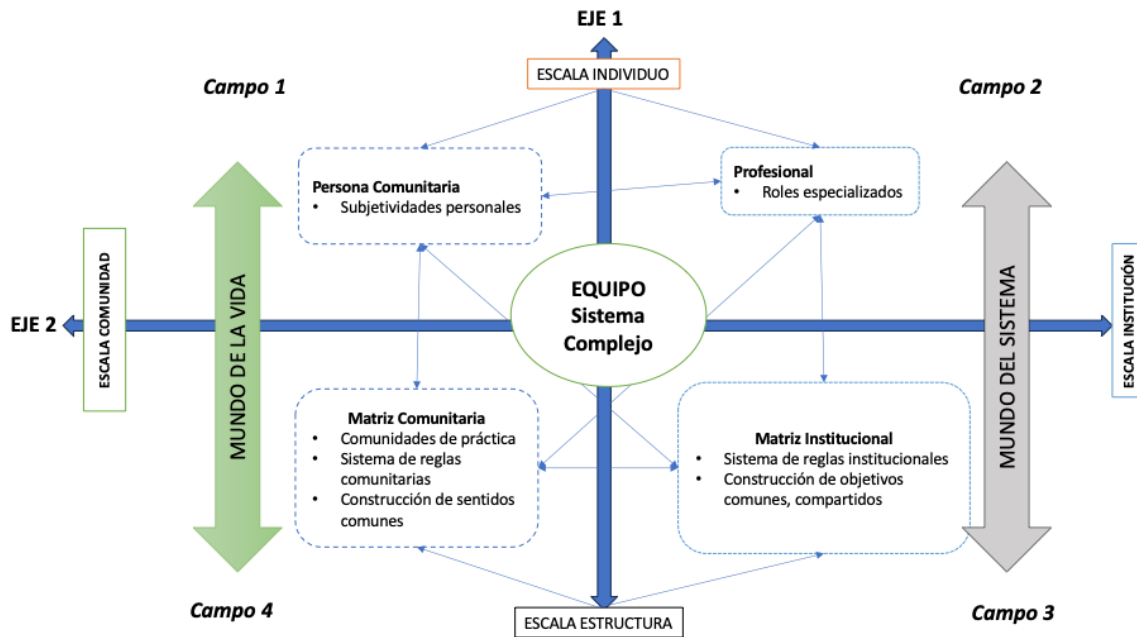
Luego, y durante 6 meses, se realizaron 21 sesiones de trabajo *en modalidad de conversación especializada*, por programa, presencialmente y mediadas por una dupla facilitadora del Proyecto. Cada sesión se sistematizó en correspondientes hojas de registro. En el mes 4 tuvo lugar una reunión online con representantes de los equipos para hacer un monitoreo cualitativo del proceso. En el segundo semestre del año 2023, en una modalidad de diplomado, se realizó la puesta a prueba con los equipos directivos y directores de programas de ambas organizaciones. La información producida posibilitó la *Retroalimentación* del Modelo y el Sistema dejándolos preparados para su *Ejecución* en los contextos para los que fueron diseñados, en especial, en los contextos educativos.

REFERENTES TEÓRICOS

Desde una perspectiva sociocomunitaria en un equipo podemos distinguir dos ejes que conforman su arquitectura: EJE 1: que se mueve entre *Escala Individuo – Escala Estructura*; EJE 2: que se mueve entre *Escala Comunitaria – Escala Institucional* (mundo comunitario de la vida – mundo institucional del sistema). El cruce de ambos ejes configura 4 campos de interés y acción. El campo 1 (individuo/escala comunitaria) posiciona al individuo en el mundo comunitario como *Persona*, como totalidad integral, con toda su biografía, su presente y sus proyecciones de vida y que se vincula desde su subjetividad con las otras personas del equipo. En el campo 2 (individuo/escala institucional), lo posiciona como *Profesional*, cumpliendo roles especializados en el equipo, tal como se señala en la figura 2.

⁸ Informe “Procedimiento de validación”, resultado del proyecto FONDEF IDeA I+D 2021 ID21I10390, de 2022.

Figura 2
Modelo Sociocomunitario



Fuente: Elaboración propia

La política pública privilegia el campo 2, invisibilizando el campo 1, lo que origina fuertes tensiones en los equipos: en una lógica lineal y centralizada se cosifica a los(as) profesionales como meros dispositivos funcionales para abordar tareas institucionales. El campo 3 (estructura/escala institucional) sitúa al equipo en su *matriz institucional* conformada por un sistema de reglas formales orientadas planificadamente a la producción de resultados. En esta matriz, las personas, actuando desde sus roles profesionales específicos, se enlazan operativamente con los miembros del equipo en función de objetivos definidos institucionalmente. En las comunidades educativas esta matriz está dada fundamentalmente por el currículum (Martínez, 2022).

El campo 4 (estructura/escala comunitaria) sitúa a las personas en una *matriz comunitaria*. Los profesionales al relacionarse por una tarea común generan comunidades de práctica (en adelante CP): comparten una historia, experiencias, saberes y desarrollan un repertorio común de afectos, emociones, rutinas, lenguaje, saberes, conocimientos, etc. (Wenger, 2008). Las CP preservan los aspectos tácitos del conocimiento que las instituciones no pueden capturar: constituyen sistemas de registro comunitario de conocimientos y aprendizajes construidos por los trabajadores.

Para Ermine (2003), este repertorio común de recursos, distribuido entre sus miembros, conforma el patrimonio comunitario de un equipo de trabajo (en adelante Patrimonio). Una CP basa su funcionamiento y eficacia en un flujo permanente de producción colectiva de aprendizajes y conocimientos: es lo que metafóricamente denominamos Saber Cuidar. Esta producción no se hace desde una metodología, 'científica', equivale más bien a una lógica intuitiva sustentada en la experiencia. Se materializa mediante narraciones, relatos, historias de trabajo, de fuerte connotación y

resonancia emocional y afectiva (Wenger, 2008) y se enriquece mediante la conversación: intercambio y confrontación de ideas y afectos, discusión, diálogo (Jara, 2019). El uso comunitario del Patrimonio no lo agota, al contrario, lo expande. Las CP tuercen a menudo las reglas oficiales para hacer posible la realización de las tareas institucionales; hacen funcionar los programas defendiendo su autonomía frente a los métodos de gestión verticalista destinadas a romperla (Clot, 2015) enfatizando en la relevancia de los contextos situacionales en el trabajo de proximidad comunitaria.

En este Modelo importan 4 tipos de conocimientos, cada cual con su propia lógica de producción y gestión: el *conocimiento* académico, siendo el método científico su fuente principal de producción; el *conocimiento experto*, de carácter más operativo y propio de las políticas públicas; el *saber profesional* basado en las experiencias laborales de los trabajadores, de carácter híbrido, que articula el conocimiento científico adquirido en las formaciones iniciales con el conocimiento experto de las instituciones donde trabajan; y, el *saber comunitario* de personas y comunidades con las que estos profesionales trabajan y que, basado en sus experiencias cotidianas de vida, les permite desenvolverse con pertinencia en los entornos de su existencia social (Martínez, 2018a).

En un escenario dominado por la incertidumbre, se opta por la planificación situacional, basada en el concepto clave de *situación*, cuyo sentido es conducir cambios desde una *Situación Inicial*, punto de partida, hacia una *Situación Objetivo* mediante un conjunto de estrategias que permiten producir estos cambios (Matus, 1987). Conceptualmente, se usa un modelo que concibe la salud mental como:

“la capacidad de las personas y de los grupos para interactuar entre sí y con el medio ambiente, de modo de promover el bienestar subjetivo, el desarrollo y uso óptimo de las potencialidades psicológicas, el logro de las metas individuales y colectivas, en concordancia con la justicia y el bien común” (Ministerio de Salud de Chile, 2000, p. 15).

En este modelo se distinguen dos continuos: el de la salud mental ‘negativa’ -que se mueve entre la presencia de trastornos emocionales severos y la ausencia de síntomas- y el de la salud mental ‘positiva’ que va desde un nivel de salud mental minimal hasta un nivel de salud mental optimal. Esta propuesta introduce con determinación “la noción de *positividad* en salud mental, de presencia positiva de capacidades y no solamente ausencia de trastornos y problemas” (Gatica-Saavedra et al., 2020, p. 501).

Pero en este Modelo se habla de *Cuidado* en vez de salud mental. Para Yves Clot (2015) la noción de ‘salud mental’ en el campo laboral lleva a pensar en términos de ‘riesgo psicosocial’, en el cual se aplica un encuadre negativo que victimiza a los equipos profesionales, promoviendo planes de cuidado basados en la sobre medición de riesgos definidos a priori, especialmente mediante herramientas cuantitativas estandarizadas que impersonalizan los vínculos de trabajo. Los equipos expuestos a los riesgos profesionales son objetivados en una posición pasiva y sometidos a intervenciones expertas basadas en una lógica de desconexión de las tareas institucionales, desatendiendo los contextos situacionales que caracterizan el trabajo de proximidad comunitaria con poblaciones en situación de vulnerabilidad como es el caso en las comunidades educativas (Caro, 2025).

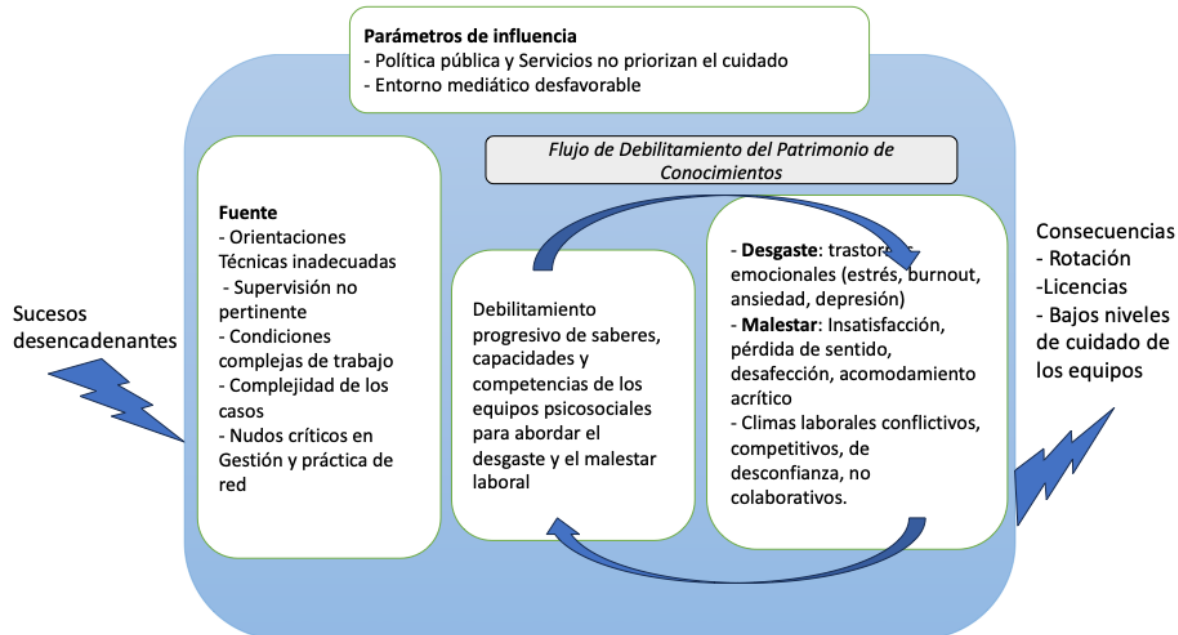
RESULTADOS

Sistematización de información producida

Para los trabajadores consultados los sucesos más relevantes que desencadenan situaciones complejas de cuidado derivan directamente del contexto de trabajo.

Figura 3

Modelización de situaciones que afectan el cuidado



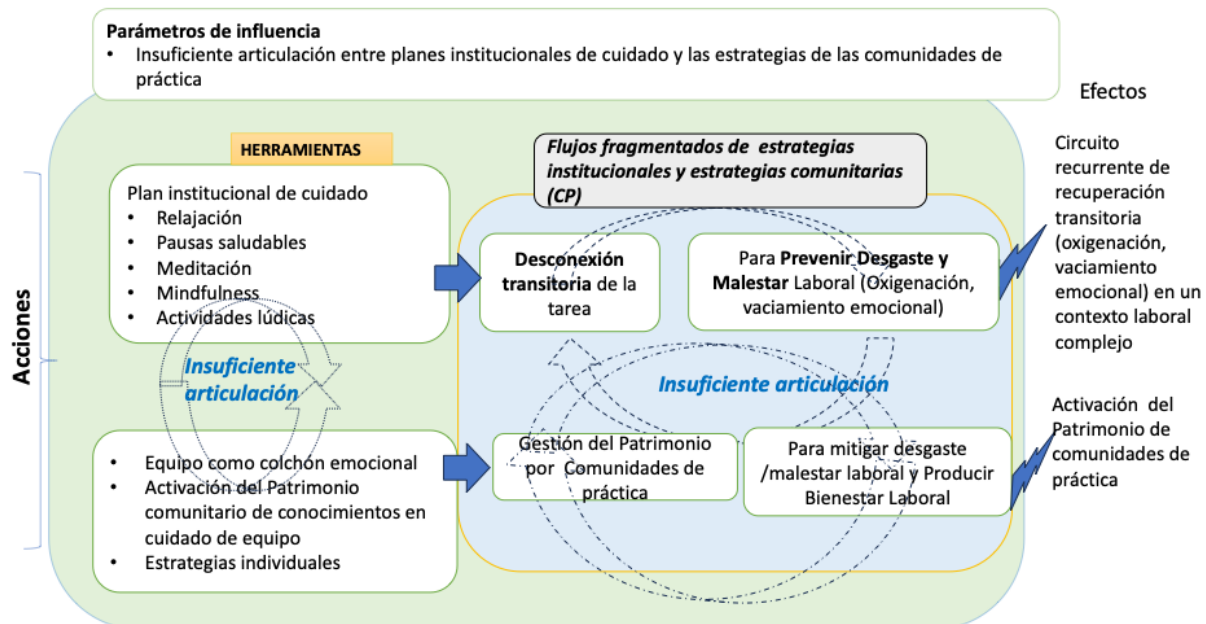
Fuente: Elaboración propia.

Se percibe en la política pública una racionalidad técnica y económica donde el cuidado en una lógica funcional se asocia a la eficiencia y eficacia de las intervenciones. Se alude a una violencia transversal ejercida por los equipos directivos en la que su trabajo es permanentemente cuestionado y observado desde la desconfianza, lo que afecta su autoestima y genera sentimientos de indefensión y frustración. Se estima que las orientaciones técnicas de los programas están desconectadas de la realidad con las que ellos trabajan. Por un lado, no hay una lectura apropiada de lo que se sucede en la práctica y por otro, dan lugar a un trabajo fragmentado. Las supervisiones son percibidas como instancias de control y fiscalización que desgastan emocionalmente y no contribuyen a un trabajo de calidad. El exceso de trabajo administrativo y la sobrecarga laboral quitan un tiempo precioso al trabajo con los usuarios(as). No hay espacio para la creatividad y el análisis reflexivo. También afectan las condiciones precarias de empleo (inestabilidad laboral, subcontratos, bajas remuneraciones). Los territorios que habitan los(as) usuarios(as) son considerados 'entornos peligrosos' o 'contextos de alto riesgo'.

Por otra parte, se estima que la complejidad de los casos ha aumentado, puesto que se aprecia mayor agresividad, cuestionamientos y delitos más violentos. Se percibe que las redes externas con las que trabajan (especialmente las de salud y educación) no se adaptan a la realidad de los(as) jóvenes y no ofrecen alternativas de inclusión; hay

discriminación en los servicios de salud y rechazo en el sistema escolar. Asimismo, se perciben inmersos en un entorno mediático hostil, donde la sociedad, los medios de comunicación y el sistema de justicia consideran a los(as) jóvenes como la escoria de la sociedad. Todos los aspectos señalados por los(as) profesionales se insertan en un flujo de debilitamiento del patrimonio de conocimientos de los equipos. Los efectos negativos se dejan ver tanto a nivel individual como colectivo y se manifiestan en el número elevado de rotaciones y licencias médicas y, por supuesto, en los bajos niveles de cuidado.

Figura 4
Modelización de estrategias de cuidado



Fuente: Elaboración propia

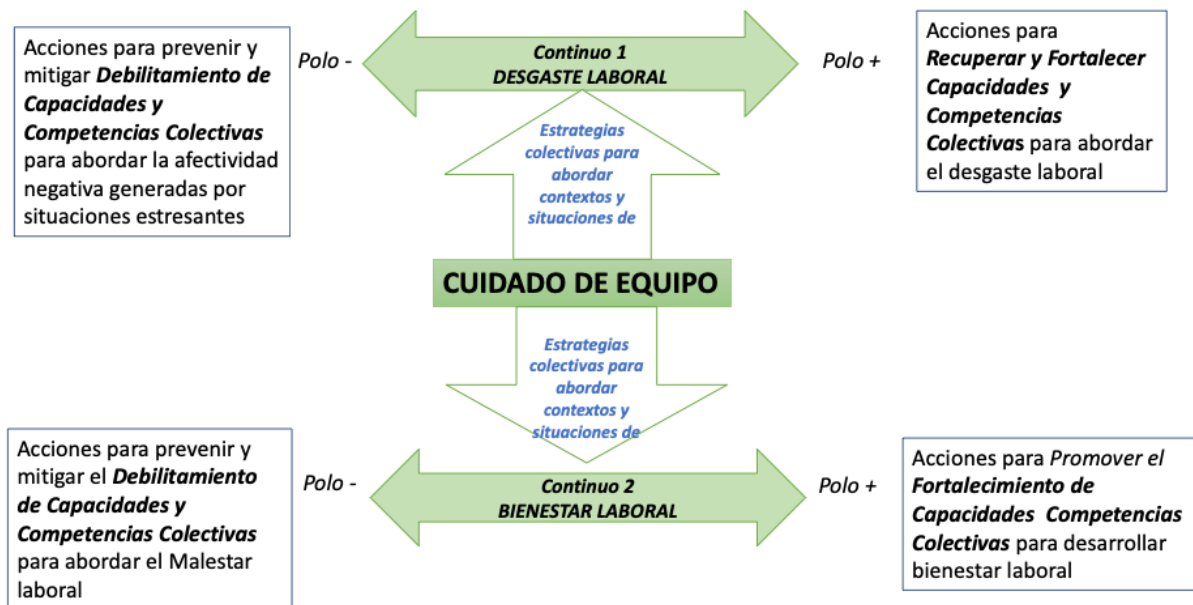
El diagrama muestra que las acciones de cuidado especificadas en las orientaciones técnicas de los programas están pensadas y aplicadas desde una lógica de *desconexión de las tareas institucionales*. Para los(as) profesionales el *trabajo en equipo con lógica colaborativa* es la estrategia más valorada. Se estima que con el equipo se trabaja de manera más horizontal apoyándose mutuamente mediante ‘micro-acompañamientos’ frente a la burocracia asfixiante del sistema, posibilitando así enfocarse en las necesidades y requerimientos de los contextos de trabajo. El equipo funciona como “*un colchón emocional*” que ‘*apaña*’ y ‘*contiene*’ a sus miembros, destacándose los espacios coloquiales de conversación, los almuerzos y desayunos compartidos, el café, etc. Pero, además, frente al desgaste laboral considerado ‘*gigantesco*’, muchos profesionales recurren a terapias individuales en el ámbito privado, financiadas por ellos(as) mismos. Por último, se observa una articulación insuficiente entre las estrategias propuestas por la institucionalidad y las estrategias que provienen de los equipos (CP) dando lugar a flujos fragmentados de actividades que en muchas ocasiones generan más desgaste y malestar que cuidado.

Modelo de Cuidado y Bienestar de Equipos Psicosociales en el Trabajo

Tomando como referencia principalmente la sistematización de la información producida en el establecimiento de la situación de base del Proyecto y los principios organizadores conceptuales y metodológicos mencionados, se procedió a elaborar el Modelo de Cuidado y Bienestar de Equipos Psicosociales en el Trabajo.

Figura 1

El Modelo de Cuidado de equipos



Fuente: Elaboración propia

En este modelo, orientado a la acción y el cambio, se distinguen analíticamente dos continuos diferentes e independientes, pero articulables entre sí, del cuidado de equipo. Tenemos, por un lado, un *continuo 1* donde se sitúan las Estrategias Colectivas para abordar contextos y situaciones de *Desgaste Laboral* y por otro, un *continuo 2* donde se sitúan las Estrategias para promover contextos y situaciones de *Bienestar Laboral*.

En el continuo 1 del Desgaste Laboral, se sitúan -en su polo negativo- las acciones para prevenir y mitigar el debilitamiento de Capacidades y Competencias Colectivas para abordar la afectividad negativa generada por situaciones estresantes. En su polo positivo se sitúan las acciones para recuperar y fortalecer dichas capacidades y competencias.

Figura 6
Continuo Desgaste Laboral

Nivel	Polo – <i>Debilitamiento de Capacidades y Competencias (Patrimonio) generan:</i>	Polo + <i>Fortalecimiento de Capacidades y Competencias (Patrimonio) generan:</i>
Persona	Trastornos emocionales, depresión, ansiedad, angustia, inseguridad, autoestima baja, sensación de aislamiento, percepción de peligro, percepción de conflicto de rol, burnout	Percepción de manejo personal y/o mitigación de situaciones críticas
Equipo	Climas o ambientes laborales conflictivos, competitivos, de desconfianza, no colaborativos.	Percepción del equipo como espacio de acompañamiento y contención emocional y manejo y/o mitigación de situaciones críticas

Fuente: Elaboración propia

La complejidad de los casos abordados en las instituciones de proximidad comunitaria (escuelas, sistema de atención primaria y secundaria en salud, entre otras) es por sí misma generadora de estrés. A este tipo de estrés inherente al trabajo de proximidad se denomina ‘estrés situacional constitutivo’. Habitualmente, los equipos -gestionando su Patrimonio- logran autogobernarse y controlar las tendencias desorganizadoras que genera este tipo de estrés, conservando un nivel adecuado de autonomía y agencia, sin pérdidas significativas de su equilibrio emocional. Lo crítico se presenta cuando se debilita su capacidad para abordar este estrés situacional.

Un equipo en crisis es un sistema debilitado para sostener su propio autogobierno debido principalmente a una pérdida de capacidades para desenvolverse en contextos de riesgo (Martínez, 2021). Es precisamente esta capacidad de agencia la que debe ser protegida y desarrollada mediante estrategias grupales, comunitarias y organizacionales de cuidado. En este continuo se constata entonces una disimetría (falta de simetría) entre la afectividad negativa generada por situaciones estresantes y las capacidades para abordarlas: la primera desborda la segunda generando trastornos emocionales. Cuando esta disimetría del desgaste se resuelve, los equipos recuperan sus capacidades de control de los flujos emocionales.

Lo propio del Continuo 2 de Bienestar Laboral es la presencia positiva de estrategias de carácter colectivo de prevención, mitigación, fortalecimiento y promoción de capacidades, llevadas a cabo en, por y para los equipos. En su polo negativo se sitúan las acciones para prevenir y mitigar el debilitamiento del Patrimonio para abordar el *Malestar Laboral*. En su polo positivo se sitúan las acciones para desarrollar *Bienestar Laboral* fortaleciendo el Patrimonio. Aquí las crisis toman forma de malestar laboral y los equipos ven disminuidas sus capacidades para abordarlo.

Figura 2

Continuo Bienestar Laboral

Nivel	Polo – malestar laboral <i>Debilitamiento del Patrimonio genera:</i>	Polo + bienestar laboral <i>Activación del Patrimonio en sus componentes promocionales genera:</i>
Persona	Pérdida de sentido, insatisfacción, aislamiento, desafección laboral, desconexión, adaptación, acomodamiento acrítico, desesperanza, desmotivación, indolencia	Satisfacción con el trabajo, identificación con el trabajo, sentido de pertenencia, dedicación, vigor, realización profesional, claridad en el rol, compromiso, vocación, aprendizajes, entusiasmo, desarrollo de capacidades
Equipo	Climas o ambientes laborales conflictivos, competitivos, de desconfianza, no colaborativos.	Percepción del equipo como espacio de acompañamiento y contención emocional y manejo y/o mitigación de situaciones críticas

Fuente: Elaboración propia

El malestar se asocia al (mal)funcionamiento de un sistema que opera con una lógica centralizada y gerencialista. Tenemos aquí una *disimetría* que contrapone una organización del trabajo *desde arriba* (dominante) a una organización del trabajo *desde abajo* (supeditada) realizada por las CP desde su Patrimonio. Según Yves Clot (2015), esta disimetría amputa el trabajo de calidad de los equipos. Cuando esta disimetría se resuelve se logra un mejor equilibrio entre ambos planos: los equipos disponen de un margen de acción que les permite proyectarse y realizarse en su trabajo, lo que incrementa exponencialmente su bienestar. La resolución de esta disimetría no implica renunciar o transgredir los objetivos institucionales, al contrario, busca alcanzarlos con mayor eficacia y calidad mediante una adecuada articulación entre las reglas institucionales y las reglas que las CP, en base a su experiencia y conocimientos, consideran de mayor pertinencia contextual y situacional para lograr dichos objetivos.

En los planes de cuidado existentes, tanto el desgaste como el bienestar se abordan preferentemente con una lógica de desconexión de la tarea, denominadas de ‘oxigenación’ o ‘vaciamiento laboral’ (manejo del estrés, resolución de conflictos, relajación, bienestar cognitivo y emocional, recursos personales, autorreconocimiento, hábitos alimenticios, etc.) (Taylor et al., 2021). Esta lógica ignora el Patrimonio de los equipos, privilegiando propuestas institucionalizantes basadas en el conocimiento experto. La propuesta del Modelo se centra en estrategias *que conecten directamente el cuidado con las tareas institucionales*, partiendo de la base de que en la forma en que estas se organizan se juega el bienestar de los equipos. El Patrimonio es un componente comunitario clave del Modelo: su debilitamiento genera crisis de cuidado y las estrategias de abordaje pasan por su activación en los equipos.

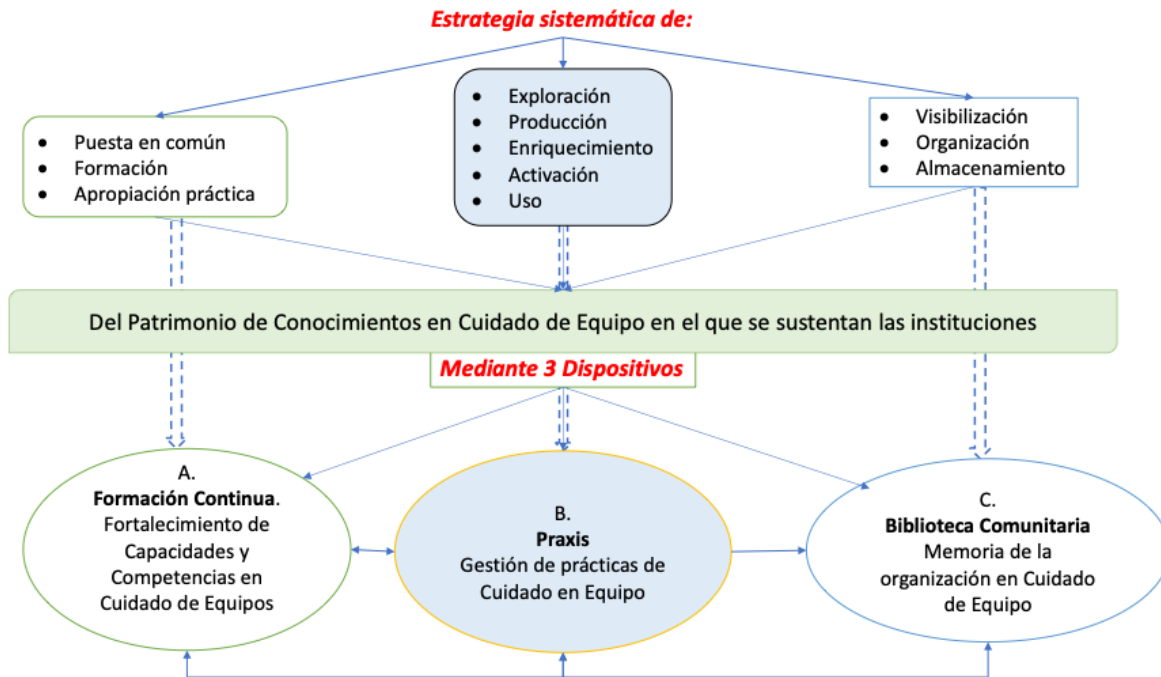
Sistema de Gestión del Conocimiento en Cuidado de Equipo

Considerando lo anterior el **Saber Cuidar** se entiende como un modelo de gestión del Patrimonio construidos por las CP. Esta gestión consiste en visibilizar, enriquecer, fortalecer, organizar, almacenar, activar, producir y poner en común este Patrimonio para prevenir y abordar el Desgaste y Malestar laboral y producir Bienestar laboral.

La operacionalización del Modelo se realiza mediante un Sistema de gestión del Patrimonio que dispone de 3 dispositivos: 1) Praxis: diseñado para la gestión de las prácticas de cuidado; 2) Formación Continua: diseñado para la gestión de capacidades y competencias; Biblioteca Comunitaria: diseñado para la gestión de la información.

Figura 8

Sistema de Gestión del Conocimiento en Cuidado de Equipo



Fuente: Elaboración propia

Desde una perspectiva sociocomunitaria este Proyecto distingue la **implementación** de la **puesta en práctica**: la implementación, de lógica centralizada, consiste en la instalación gradual y continua del Sistema en la *estructura organizacional* de una institución; en cambio, la puesta en práctica obedece a una lógica más situacional, comunitaria y participativa teniendo como objetivo la *apropiación práctica y expansión* gradual del Modelo en los equipos de proximidad comunitaria (Martínez, 2018b).

El dispositivo *Praxis*, principal del Sistema, proporciona un apoyo logístico a las CP mediante la asignación de presupuestos, tiempos y espacios institucionales protegidos, materiales, guías metodológicas y acompañamiento técnico. Dentro de las metodologías propuestas destacan: el Análisis y Gestión de la Tarea Institucional⁹ y el Análisis y Gestión del Bienestar¹⁰. Mediante AGT se busca abordar la disimetría existente entre la 'organización del trabajo desde arriba' (desde los niveles centrales) con la 'organización del trabajo desde abajo' (desde las prácticas de los(as) profesionales). Para tal efecto se abren formalmente en el equipo espacios conversacionales de intercambio de experiencias en los que los trabajadores requieran recibir retroalimentación de sus

⁹ En adelante AGT

¹⁰ En adelante AGB

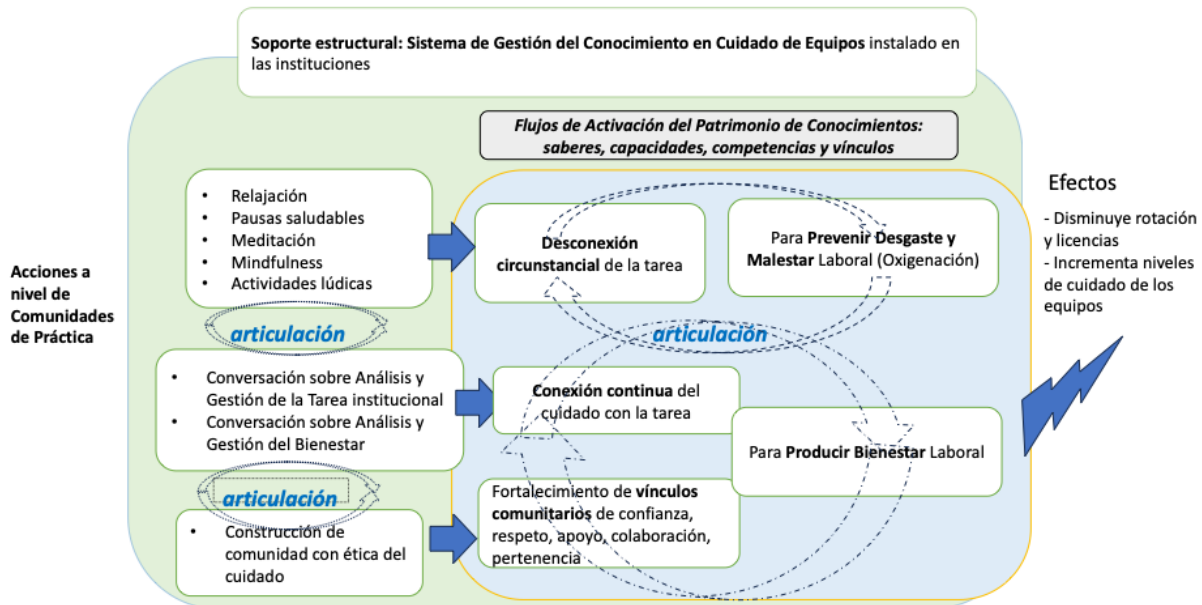
pares. Se descubren así variadas perspectivas para abrir nuevas alternativas de acción. AGB a su vez, se focaliza en la gestión del flujo de emociones y afectos que circulan en el equipo con el propósito de mitigar los efectos negativos (desgaste y malestar) y potenciar los positivos (bienestar). Se materializa en la conversación colectiva sobre episodios emocionalmente significativos para los miembros del equipo.

La *Formación Continua* es un dispositivo dinámico de aprendizaje para promover de manera permanente y continua la formación de los equipos. Está centrado en los procesos de apropiación práctica por parte de los profesionales de las orientaciones técnicas de los programas: la información, en sus cuerpos, se transforma en conocimientos y estos en capacidades y competencias. La lógica de este dispositivo está orientada a que los equipos aprendan sistemáticamente de sus propias prácticas. Está conformado por una Red de Contenidos sobre cuidado vertidos en guías utilizables de manera flexible en los contextos cambiantes de acción de los equipos (Muñoz et al., 2018). *Biblioteca Comunitaria* consiste en un repositorio dinámico de documentos de orden político, conceptual y metodológico que fundamentan las estrategias de cuidado de equipo. Sus principales herramientas son audiovisuales, textos y fichas que resumen su contenido. Su rol es hacerse cargo de la memoria del programa (Muñoz et al., 2018).

Orientaciones para la Ejecución

La implementación del Sistema en una institución debiera arrojar resultados observables en 3 planos organizacionales conectados en un circuito de recíproca interdependencia: la genoestructura, la fenoeestructura y la fenoproducción (Matus, 1987). La *genoestructura* refiere a la cultura institucional sobre cuidado de equipo (convicciones profundas, sistema de creencias y representaciones); la *fenoeestructura* designa las estructuras específicas de cuidado construidas, mientras que la *fenoproducción* refiere a la producción de las acciones específicas de cuidado desplegadas por los actores de la institución. Todo este entramado institucional debiera articularse virtuosamente con las CP productoras del Patrimonio, piedra angular de toda esta matriz del cuidado. Se conforma así una articulación virtuosa entre los componentes institucionales y los componentes comunitarios al interior de una institución: la genoestructura da soporte a la construcción y mantención de las fenoeestructuras; las fenoeestructuras unifican, organizan y potencian la fenoproducción de acciones en las que se visibiliza, valida, enriquece y potencia el Patrimonio de las CP.

Figura 9
Dinámica del Sistema



Fuente: Elaboración propia

En este Sistema las acciones de cuidado desencadenan en las CP un flujo virtuoso del Patrimonio para prevenir el desgaste y el malestar y promover el bienestar. En su composición las acciones articulan la *desconexión circunstancial* de los trabajadores con las tareas institucionales con acciones de *conexión* con las mismas, todo ello asociado al fortalecimiento de los vínculos comunitarios en los equipos. Este dinamismo disminuiría la rotación y las licencias, incrementando el nivel de cuidado de equipo. Se lograría así un equilibrio virtuoso entre la organización del trabajo desde arriba y la organización del trabajo desde abajo (disimetría organizacional), generando en los equipos Bienestar desde el 'Bien-Hacer' (Clot, 2015).

La puesta a prueba del Modelo mostró que una de las estrategias que genera mayor resonancia con los códigos de las CP es el uso creativo de una serie encadenada de metáforas de vida. Una base referencial que resultó muy apropiada fueron los 4 elementos clásicos: aire, fuego, tierra y agua a los que se agrega el tejido.

- **Aire:** en la jerga de las CP la 'oxigenación' es de uso habitual. Refiere a un circuito recurrente de ventilación para sacudirse del cuerpo los elementos tóxicos generados por los ambientes de trabajo.
- **Fuego:** las CP son fundamentales en el encendido y mantenimiento de la *llama del cuidado*. La potencia simbólica del fuego permite imaginar espacios cálidos y hogareños. Si el equipo mantiene encendida esta llama, se genera luz y calor; si se apaga, genera oscuridad y frío; si se sobrecarga, se arriesga un incendio.
- **Tierra:** refiere a hacer habitable el lugar de trabajo; poner los pies en la tierra; disponer de soportes físicos, estabilidad, solidez, consistencia.
- **Agua:** las prácticas de cuidado deben fluir y expandirse como el agua por el entramado de 'canales relacionales' internos y externos de una institución.

- *Tejido*: alude a la urdimbre de afectos y emociones circulando en el accionar cotidiano de los(as) actores.

La estrategia comunitaria del Modelo procede gestionando el Patrimonio con una lógica rizomática de crecimiento orgánico que desencadena, como en los estorninos, un vuelo ondulante que propaga el cuidado de manera cíclica, encadenada y continua. Esta lógica sugiere que el punto energético de arranque, desarrollo y expansión del cuidado está en las CP. La ‘agitación inicial’ del Patrimonio se desencadena desde un equipo específico y se va expandiendo en una ondulación creciente que en algún momento desborda sus fronteras para alcanzar con sus efectos a los otros microsistemas de la constelación de CP. Esta expansión orgánica es comparable al fantástico vuelo de los estorninos en que la sincronización local de un grupo reducido de pájaros se propaga a toda la bandada (compuesta por miles de estorninos) a una velocidad constante¹¹. Esta expansión podría suceder en 3 momentos que construyen el ‘vuelo’ del cuidado.

Momento 0: El Patrimonio preexiste a cualquier intento de gestionarlo desde una matriz institucional. En algunos equipos este Patrimonio está más desarrollado que en otros, tiene mayor estabilidad y consistencia, lo que asegura en gran medida un trabajo de calidad y mejores niveles de bienestar. Podríamos decir que aquí la llama del cuidado ya está encendida y su calor se distribuye por oleadas perturbando todo el sistema. Se genera así al interior de esos equipos un movimiento ondulatorio del cuidado que se sostiene fundamentalmente desde sus capacidades endógenas (Ermine, 2003).

Este movimiento ondulatorio acumulativo no tiene un carácter centralizado: opera con una lógica rizomática de propagación multiforme y aleatoria que inunda una institución desde abajo y horizontalmente (Ermine, 2003). Tampoco tiene un carácter lineal: no obedece a un plan directivo, sino que se deja guiar por el devenir de cada equipo. Es importante señalar que este movimiento ondulatorio es multidireccional, de ida y de vuelta, hacia atrás, hacia adelante y hacia los lados y que cuando rebota en los bordes del microsistema revierte hacia su centro agitando acumulativamente el cuidado de equipo. Con su uso el patrimonio crece enriqueciéndose situacionalmente.

Una vez iniciada la implementación del Sistema en la estructura organizacional de la institución, la propuesta es gatillar la puesta en práctica del Modelo desde este equipo ‘ya encendido’ en el cuidado y desde allí acompañar el movimiento de expansión. Pero previamente es necesario sostener institucionalmente en este equipo la activación del ‘círculo virtuoso’ del conocimiento (Ermine, 2003). Este círculo virtuoso implica la visibilización, validación, socialización, reconocimiento y capitalización de este patrimonio que ahora tendría espacios y tiempos institucionales para desarrollarse y potenciar así su dinámica: la fogata, con este soporte institucional, se mantiene encendida haciendo resplandecer el conocimiento colectivo, enriqueciéndolo e incrementando los procesos de apropiabilidad y uso en el cuidado cotidiano y permanente.

¹¹ Parisi, G. (2021). *En un vuelo de estorninos: Las maravillas de los sistemas complejos*. Paidós. Giorgio Parisi recibió el premio Nobel de Física en 2021.

La estrategia consistiría entonces en identificar a uno de estos equipos en la institución -que en adelante podemos denominar *equipo motor*- y proporcionarle un apoyo y acompañamiento institucional desde el Sistema que genere las condiciones necesarias para la activación del círculo virtuoso del conocimiento. En otras palabras, para que este equipo motor despliegue autónomamente todo su potencial se necesita de un andamiaje de apoyo institucional. Se trata entonces de una autonomía anclada: no es una autonomía independiente desprendida de todo apoyo externo (Martínez, 2006). Al contrario: la activación del círculo virtuoso precisa de un anclaje nutritivo, facilitador y amable en el Sistema instalado en la estructura organizacional de la institución.

El andamiaje asegura los espacios, los tiempos, las reglas de funcionamiento y los recursos metodológicos necesarios. Las herramientas que el Sistema propone para estos efectos son el análisis y gestión de la tarea (AGT) y el análisis y gestión del bienestar (AGB). Con este andamiaje la fogata del cuidado irá emergiendo con visibilidad desde las zonas tácitas de las comunidades de práctica hacia las conversaciones abiertas que esta vez tendrían *espacios y tiempos institucionales* para fortalecerse y crecer.

Momento 1: Una vez que este equipo motor esté identificado y sostenido por el Sistema en la activación de su círculo virtuoso, es posible impulsar de manera escalonada la expansión del cuidado a los otros equipos de la institución. Esta onda expansiva irá gatillando en cada uno de estos equipos -a intensidades y velocidades variables y en tiempos diferenciados - la activación de sus propios patrimonios de conocimiento. Y a su vez, como sucedió y sigue sucediendo al interior del equipo motor, la onda expansiva, una vez desencadenada, por un lado, rebota en las fronteras de los equipos perturbados y por otro, los desborda, incidiendo multilateralmente en los otros equipos del sistema mayor (institución, organización, redes, comunidad).

Se configura así una constelación de microsistemas dinamizados en sus respectivos Patrimonios: cada equipo queda acoplado a los otros en un proceso retroactivo de gestión del conocimiento. La onda expansiva de movimiento ondulatorio multidireccional hace resplandecer el conocimiento y a la vez que lo enriquece, lo diversifica, lo hace apropiable y lo propaga. El cuidado, ramificado en red, se torna común y lo común densifica y expande la red. Contrariamente a la implementación que procede desde fuera (especialmente mediante procesos verticalistas de capacitación), se desencadena aquí un proceso de dinamización interna no-lineal en la que los equipos se afectan recíprocamente en este proceso expansivo. El rol del Sistema consistiría en construirle factibilidad a esta expansión, destrabando y potenciando, el movimiento sin despojarlo de su autonomía ni someterlo a lógicas lineales. Todo ello mediante un sistema flexible de acompañamiento conversacional (Sanches Sampaio et al., 2022).

Momento 2: En este momento la onda expansiva atraviesa los bordes de la institución y se propaga a toda la red local con la que se vincula la institución. El rol de los equipos centrales consistirá en mantener viva la fogata del cuidado común y proyectarla en el trabajo regular con los usuarios, asegurando el trabajo bien hecho, de calidad, condición básica del bienestar.

Es importante insistir que no se trata de etapas secuenciales, sino de momentos encadenados circularmente. Esto implica, entre otras cosas, que el efecto de la onda expansiva del cuidado puede llegar a todos los microsistemas y que el orden que se sugiere está más bien referido a la actuación del equipo central. Dado que los momentos obedecen a una lógica circular, en esta estrategia siempre es posible y hasta deseable volver a los momentos ya trabajados.

Como en el vuelo de los estorninos, la figura del cuidado construida es una trama viva sumergida en los cuerpos de las personas y que las posiciona y vincula en un tejido común que se distiende, se curva, se contrae y se desdibuja sin cesar, y que al ir huyendo rizomáticamente de su centro (Lévy, 1999) aprende y desaprende de sí mismo adquiriendo formas caprichosas imposibles de prever. En este tejido las singularidades individuales quedan inmersas en un remolino común que las vuelve personas constitutivamente comunitarias y en modalidad de autoposición de radical alteridad (Zubiri, 2004).

Se despliega así una coreografía comunitaria del cuidado que se mueve con ritmos, cadencias, distancias y velocidades constantes y acumulativas y en cuyo torbellino se intercambian, se transforman y fusionan recursivamente lo interno y lo externo, lo común y lo personal, lo objetivo y lo subjetivo, el afuera y el adentro; la emoción y el razonamiento; lo natural y lo artificial, lo virtual y los cuerpos; lo sacro y lo profano; los espacios y los tiempos, el pasado, presente y futuro, la memoria y el olvido; el orden y el desorden; lo tácito y lo explícito; el vacío y lo lleno; sonidos y silencios. Es la trama viva del cuidado que cuida tejiendo vida.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo del proyecto FONDEF fue la elaboración de un modelo para abordar el cuidado de equipos en contextos laborales. Aplicando la metodología propuesta por Lakatos que establece para un modelo una *Tesis Fuerte* y un conjunto de *Hipótesis* que la conectan con contextos empíricos y que actúan como su *círculo protector* (Dressino y Denegri, 1996) se puede sintetizar el Modelo de la siguiente manera:

Tesis Fuerte: Si los problemas de cuidado en los equipos tienen su fuente principal en la forma en que se organiza el trabajo profesional, las estrategias para abordarlos deben conectar con los modos de organización de este trabajo.

Círculo Protector:

- H1: Empleando una metáfora cuántica, podríamos afirmar que un equipo es un sistema sociocomunitario en cuyo interior, y en torno a una producción común de resultados, conviven simultáneamente en superposición compleja, un conjunto de subjetividades personales, una matriz comunitaria, una matriz institucional y un entramado de roles institucionales especializados.

La política pública privilegia estos dos últimos componentes institucionales, invisibilizando e infravalorando los dos primeros de naturaleza comunitaria. El Modelo aplica una perspectiva integral en la comprensión y abordaje del cuidado de equipo.

- H2: El cuidado de equipos adquiere una especificidad propia en el ámbito laboral.

La noción clave es la de *cuidado laboral*; no es un modelo de salud mental, aunque por supuesto comparten muchos elementos. Se evita así proceder exclusivamente desde un modelo médico como es el caso en la mayoría de las propuestas de cuidado, por lo menos en Chile, que nos instalan en una lógica lineal, determinista, de encuadre negativo y externo a las subjetividades de las personas, a las que se pretende intervenir desde fuera. Se postula un sistema complejo conformado por 2 continuos (Desgaste/ Bienestar Laboral) relacionados de manera dialógica: ambos son autónomos, pero se interpenetran retroactivamente en una lógica circular y adquieren una expresión viva en el cuerpo de los trabajadores de proximidad comunitaria. Se habla de desgaste, malestar y bienestar *vividos*, evitando los sistemas y categorías abstractas que invisibilizan las subjetividades en el plano conceptual, investigativo e interventivo.

- H3: El *equipo* y sus respectivas *comunidades de práctica* constituyen el principal motor del cuidado. Luego, las estrategias deben estar orientadas al fortalecimiento de ambas instancias.

Es un modelo de base comunitaria, que afirma que la comunidad no solo existe fuera de las instituciones, sino también dentro de ellas como *comunidades de práctica*. Estas CP comparten las dimensiones fundamentales de toda comunidad humana: “gestión del conocimiento (saberes comunitarios), gestión de los vínculos afectivos/emocionales y gestión del cuidado. En torno a ellas se instituye lo común como praxis viva” (Martínez, 2021, p. 10). El trabajo colaborativo activa un complejo sistema de reciprocidades mediadas por el propósito común de organizar contextual y situacionalmente las tareas institucionales. Lo común, que unifica otorgando identidad a los equipos, constituye el Saber Cuidar que las CP han construido en el curso de su trayectoria laboral y que a diferencia del lenguaje científico se expresa conversacionalmente en metáforas de vida (aire, agua, fuego, tierra, tejidos).

- H4: Las estrategias de cuidado pasan por la *gestión sociocomunitaria del Patrimonio* al interior y exterior de los equipos, lo que implica una articulación sinérgica entre la *organización del trabajo desde arriba* (institucional) y la *organización del trabajo desde abajo* (comunitaria).

Este Patrimonio articulado dialógicamente con las reglas institucionales (planes, orientaciones técnicas) construyen conjuntamente con validez ecológica las prácticas laborales concretas ajustadas a la gran diversidad y singularidad de los escenarios de operación de los programas e instituciones que trabajan en proximidad comunitaria.

- H5: Los problemas de cuidado, así como las estrategias para abordarlos se plantean en clave de debilitamiento/fortalecimiento de *capacidades y competencias* tanto individuales como colectivas.

El cuidado se concibe desde una matriz relacional: implica estrategias colectivas centradas en la calidad del vínculo para fortalecer capacidades y competencias

colectivas. Desde esta perspectiva es posible capacitar en cuidado de equipo, reconociendo que la gestión del cuidado es de carácter público, colectivo y cooperativo

- H6: Las estrategias de cuidado articulan sinérgicamente actividades *en modo de conexión* con las tareas institucionales con actividades en *modo de desconexión* de estas tareas.

Considerando que la principal fuente de desgaste, malestar y bienestar está en cómo se organiza el trabajo en las instituciones, el foco de las estrategias de acción está puesto en la vinculación indisoluble entre cuidado y organización de las tareas institucionales. Pero se reconoce la relevancia que los trabajadores le dan a las estrategias de desconexión que oxigenan los cuerpos y vuelven circunstancialmente respirables los climas laborales. Enfatizando en la conexión intrínseca entre cuidado y organización de la tarea institucional el Modelo funcionaría como un caleidoscopio intensivamente acoplado al ondulante proceso de trabajo de proximidad comunitaria que, según las múltiples y azarosas exigencias emergentes, distribuye una gran diversidad de estrategias situacionales para abordarlas.

- H7: La instalación sistemática en las reuniones de equipo de una *metodología de análisis reflexivo de las prácticas laborales y los flujos emocionales* contribuye a fortalecer el cuidado tanto a nivel individual como colectivo.

Estos espacios se sostienen y regulan con la implementación de un Sistema en la *estructura organizacional* de las instituciones. El andamiaje de dispositivos propuesto por el Sistema le otorga un marco unificador a la gestión institucional y ensamblaje al flujo de las actividades de cuidado evitando así su fraccionamiento y dispersión. Se intenta superar así la lógica de listado de acciones desconectadas entre sí y carente de un encuadre estructural y un propósito direccional que las unifique.

- H8: La clave de la puesta en práctica y diseminación del Modelo y el Sistema está en un acompañamiento técnico especializado al proceso cíclico de *expansión comunitaria* del cuidado de equipo.

El Modelo propone un acompañamiento técnico basado en la mediación comunitaria. Esta modalidad de acompañamiento está orientado a multiplicar internamente y expandir externamente un sistema de reciprocidades comunitarias en torno al cuidado común. El cuidado no solo progresa con un crecimiento de instancias institucionales, sino especialmente con un crecimiento transversal a nivel de las comunidades de práctica. Es un modelo abierto que define los grandes ejes estratégicos de acción que, debilitado en sus componentes procedimentales, ofrece espacios que promuevan creatividad y autonomía en los equipos. Ello exige una gran flexibilidad y capacidad de acoplamiento de parte de los equipos de gestión. Aquí los principios de confianza, resonancia, liderazgo distribuido y gestión de conocimientos son fundamentales. Un Modelo construido de esta forma tiene siempre un carácter problemático porque los contextos prácticos son complejos y conllevan grados variables de cambio, incertidumbre y probabilidad, lo que puede conducir a comprensiones y prácticas erróneas. De allí su permanente vigilancia desde la práctica (Le Moigne, 1987).

Al estar orientado hacia las personas constituidas en equipo se concibe el cuidado como una inversión clave y urgente en la política pública ya que incidiría significativamente en la cadena de valor del trabajo de proximidad comunitaria. Entre otros aspectos, se dejaría de “considerar al trabajador de equipos psicosociales como un simple operador encargado de ejecutar los programas de la política social... sin reconocer los riesgos psicosociales que este enfrenta y las consecuencias que esto tiene tanto para su propia salud mental como para el trabajo que realiza” (Arredondo et al., 2017, p.13). Se promueve así una estrategia sociocomunitaria transversal aplicable a todas aquellas instituciones que trabajan en proximidad comunitaria como la escuela.

Desde una perspectiva sociocomunitaria la escuela es una institución de naturaleza híbrida *“que articula en forma compleja y dinámica una matriz institucional dominante con una matriz comunitaria que le es supeditada. La misión de la matriz institucional, de lógica instrumental, tiene que ver con el logro planificado de objetivos curriculares en el plano de la educación formal de niños y jóvenes en proceso de desarrollo. En cambio, la matriz comunitaria se estructura en función de las dimensiones básicas del ser humano como ente psicosocial no-fragmentado por roles instrumentales especializados, a saber, los afectos y emociones, la interacción, la identidad, el cuidado, el reconocimiento, el apoyo social, la conversación, la creatividad, la subjetividad y la construcción de lo común”* (Martínez, 2022, p. 42). La matriz comunitaria de la escuela se distribuye en una constelación de comunidades de práctica que poseen las características señaladas en este texto. Luego, se dan aquí las mismas condiciones problemáticas de articulación sociocomunitaria que hemos hipotetizado como fuente del desgaste, malestar y del bienestar en el ámbito laboral, por tanto, se postula que el Modelo presentado tiene plena pertinencia en este ámbito.

¿Cuáles serían los problemas de factibilidad que dificultan la ejecución de este Modelo? Veremos este nudo crítico en 3 planos estructurales (Matus, 1987).

- **Genoestructura:** En una sociedad donde se visualiza al mundo institucional como el espacio de las soluciones y al mundo comunitario como el espacio de los problemas, un modelo de base comunitaria genera reticencias.
- **Fenoestructura:** en un escenario político donde los programas son de diseño centralizado, de gestión verticalista y cerrados a toda modificación proveniente de la praxis situada, un modelo abierto a los contextos situacionales, que opera con liderazgo distribuido y gobernanza sociocomunitaria y prioriza los vínculos personalizados, no tiene todas las puertas abiertas.
- **Fenoproducción:** en una política pública que descarga sobre los territorios locales una serie de programas abstractamente especializados, desconectados entre sí y que operan con una lógica de fragmentación temática, de roles y actividades, un modelo con lógica de trabajo colaborativo de equipo genera resistencias: la “parcelación y fragmentación nunca han contribuido a comprender y/o solucionar problemas complejos” (Morales y Garretón, 2021, p. 46).

Sin embargo, hay excepciones esperanzadoras ya que existen muchas iniciativas de proximidad que buscan una mejor resonancia con lo comunitario. Entre otras, el Plan Nacional de Salud Mental (salud), la red ECICEP (estrategia de cuidado integral en salud

centrado en las personas); programas como Quiero Mi Barrio (vivienda), Habilidades para la Vida (educación), Mejor Niñez (protección social), SENDA Previene (consumo de alcohol y drogas), Familias Seguras y Oportunidades (desarrollo social), Escuela Abierta, PIE y Convivencia (educación). En este escenario alternativo un modelo sociocomunitario de cuidado tiene más probabilidades de ser aceptado.

Finalmente, este Modelo fue elaborado en un proyecto FONDEF I+D de investigación aplicada, por tanto, en condiciones más controladas, con participación de los equipos como coinvestigadores y un acompañamiento técnico fuerte realizado por un equipo de investigadores especializados desde una universidad local. Según los códigos de FONDEF este modelo corresponde todavía a un prototipo ‘validado en laboratorio’¹². Las preguntas que quedan abiertas, entre otras, son: ¿en un Modelo que basa su potencial en el análisis reflexivo y sistematización continua de las prácticas situadas, ¿cómo proceder a su implementación en entornos institucionales reales, en especial, en las comunidades educativas, manteniendo la fórmula I+D de investigación aplicada? ¿Cuál sería el rol de las universidades, en especial las locales, en este ámbito?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arredondo, V., Díaz, T., Calvacero, N., y Guerra, C. (2017). Autocuidado y cuidado de equipos que trabajan con niños vulnerados. *Revista de Psicología*, 29(1), 1–19.
- Bilbao, M., Martínez-Zelaya, G., Pavez, J., y Morales, K. (2018). Burnout en trabajadores de ONGs que ejecutan política social en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 17(3).
- Brugère, F. (2022). *La ética del cuidado*. Metales Pesados.
- Caro, M. (2025). Convivencia escolar: La dimensión no abordada de la crisis pedagógica del modelo educativo. *El Ciudadano*. <https://www.elciudadano.com/chile/convivencia-escolar-la-dimension-no-abordada-de-la-crisis-pedagogica-del-modelo-educativo/05/12/>
- Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur: Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Dressino, V., y Denegri, G. (1996). La metodología de los programas de investigación científica y el concepto biológico del sistema conservativo. *Revista de Filosofía y Teoría Política*, 31–32, 131–137.
- Encina, Y. y Quiroz, R. (2018). Gestión de conocimientos en organizaciones públicas. En M. Canales y P. Valdivieso (Eds.), *Cuaderno de trabajo N.º 2. Gestión del conocimiento desde el enfoque comunitario*. Universidad de Chile.
- Ermine, J.-L. (2003). *La gestion des connaissances*. Hermes-Lavoisier.

¹² Formulario IT, Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo. 2024

- Gatica-Saavedra, M., Vicente, B., y Rubí, P. (2020). Plan nacional de salud mental: Reflexiones en torno a la implementación del modelo de psiquiatría comunitaria en Chile. *Revista Médica de Chile*, 148(4).
- Jara, O. (2019). La sistematización de experiencias: Nuevas rutas para el quehacer académico en las universidades. En A. M. Ghiso (comp. y coord.), *Sistematización de prácticas y experiencias educativas* (pp. 1–20). Municipio de Medellín.
- Le Moigne, J.-L. (1987). Qu'est-ce qu'un modèle? *Confrontations Psychiatriques*, número especial.
- Lévy, P. (1999). *¿Qué es lo virtual?* Paidós.
- Lorenzo-Aparicio, A. (2021). Potencialidades del proceso de modelización en Ciencias Sociales y en el Trabajo Social. *EHQUIDAD. Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (15), 113–134. <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2021.0005>
- Martínez, V. (2006). *El enfoque comunitario*. Magíster de Psicología Comunitaria. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122235/martinez-ravanel-el-enfoque-comunitario.pdf>
- Martínez, V. (2018a). La gestión del conocimiento: Bases conceptuales. En M. Canales y P. Valdivieso (Eds.), *Cuaderno de trabajo N.º 2. Gestión del conocimiento desde el enfoque comunitario*. Universidad de Chile.
- Martínez, V. (2018b). Persona y comunidad. En M. Canales y P. Valdivieso (Eds.), *Cuaderno de trabajo N.º 1. Los programas de proximidad comunitaria*. Universidad de Chile.
- Martínez, V. (2021). La gobernanza sociocomunitaria: La construcción de poder comunitario en la política pública en salud mental. *Revista Castalia*, 36(1), 63–75.
- Martínez, V. (2022). *Comunidad educativa: Ensayo sobre la comunidad en la escuela y la escuela en la comunidad*. Universidad de Chile.
- Ministerio de Salud de Chile. (2000). *Plan Nacional de Salud Mental y Psiquiatría 2000-2010*. División de Salud de las Personas, Programa de Salud Mental.
- Morales, F., y Garretón, H. (2021). Desgaste profesional, riesgos psicosociales y autocuidado: Tensiones y convergencias en la psicología clínica y psicología organizacional. *LIMINALES. Escritos sobre Psicología y Sociedad*, 10(20), 41-68. <https://doi.org/10.54255/lim.vol10.num20.417>
- Muñoz, L., González, G., Quiroz, R., y Martínez, V. (2018). El análisis reflexivo de las prácticas. En V. Martínez, M. Canales y P. Valdivieso (Eds.), *Cuaderno de trabajo*

N.º 2. *Gestión del conocimiento desde el enfoque comunitario*. Universidad de Chile.

Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Fundación Altadir.

Ruiz, J. (2009). Análisis sociológico del discurso: Métodos y lógicas. *Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung*, 10(2).

Sanches Sampaio, C., Ribeiro, T., y de Souza, R. (2022). La conversación como metodología de investigación. *Revista Argentina de Investigación Narrativa*, 2(3), 7–18.

Saulais, P., y Ermine, J.-L. (2020). *Knowledge management in innovative companies 2: Understanding and deploying a KM plan within a learning organization*. Wiley-ISTE.

Taylor, S. G., Roberts, A. M., y Zarrett, N. (2021). A brief mindfulness-based intervention (bMBI) to reduce teacher stress and burnout. *Teaching and Teacher Education*, 100, 103284. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103284>

Wenger, E. (2008). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.

Zubiri, X. (2004). *Inteligencia sentiente*. Alianza, Fundación Xavier Zubiri.