

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, HISTORIA Y CIENCIAS SOCIALES  
TRABAJO SOCIAL



**UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE LA SANTISIMA CONCEPCION**

**SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO  
DEL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DEL CENTRO DE LA MUJER  
CHIGUAYANTE - REGIÓN DEL BIOBÍO**

Estudiante: Constanza Aguayo Zoñez.  
Docente: María Belén Ortega.  
Profesor Guía: Adolfo Soto Lagos.  
Asignatura: Diseño de memoria de Sistematización Social.

CONCEPCIÓN, 10 DE AGOSTO DEL 2020.

## Índice

I.	Introducción .....	2
II.	Justificación .....	3
III.	Delimitación del Objeto de Sistematización.....	5
IV.	Contextualizaciones .....	5
V.	Marco Teórico Conceptual .....	25
VI.	Estado del Arte y Antecedentes .....	35
VII.	Preguntas Orientadoras .....	42
VIII.	Objetivos de la Sistematización .....	43
IX.	Ejes de la Sistematización .....	44
X.	Marco Metodológico .....	44
XI.	Descripción de los Resultados .....	54
XII.	Resumen de Análisis de Resultados .....	85
XIII.	Aprendizajes .....	95
XIV.	Propuesta .....	97
	Bibliografía.....	99
	ANEXOS .....	103

## I. Introducción

El presente proyecto expone la realización de una sistematización de experiencia, especificando su relevancia e importancia, situándola dentro de un contexto e Institución determinada, el cual corresponde al Centro de la Mujer de la comuna de Chiguayante.

Para comprender el proceso ejecutado es necesario establecer, primeramente, las dimensiones de una sistematización, la cual se define como:

“La interpretación crítica de una o varias experiencias, que, a partir de su reconstrucción y ordenamiento, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué se han hecho de ese modo” (Comisión Coordinadora de Servicio Comunitario, 2016, p.1).

En esta sistematización, se identifica y explica la labor de la Institución y sector territorial donde se sitúa e interviene, el equipo multidisciplinario de trabajo que integra el Centro y las funciones que estos deben cumplir. Junto con esto se abarca la problemática que trabaja esta Institución explicándola a cabalidad.

Plantea el objetivo general, objetivos específicos de la sistematización, objeto y eje central de ésta. Presenta un marco teórico basados en los elementos nombrados anteriormente, el cual se relaciona con los resultados obtenidos, los que se especifican al final de este informe.

Se expone la justificación con respecto a la relevancia de la realización de esta sistematización, lo cual es central ya que, la institución donde se ubica esta recuperación de experiencia es considerada un proceso nuevo, por lo que el análisis y conclusiones de los datos obtenidos tendrán mayor relevancia y validación, traspasando así el conocimiento adquirido a través del proceso al equipo de profesionales de la institución.

De esta manera, la investigación pretende generar un aprendizaje respecto a las acciones y/o procesos de funcionamiento interno del Equipo multidisciplinario del Centro de la Mujer de Chiguayante, por medio de la recuperación histórica de lo vivido- es decir, de la experiencia- para así develar los nodos críticos y fortalezas en la labor diaria, particular y multidisciplinaria.

Se plasma el marco y diseño metodológico que guiará esta sistematización, los pasos a seguir en el proceso, junto con especificar las fuentes de información y el modo en que se comunicará la información rescatada.

Por último, es necesario destacar la importancia de este proyecto, enmarcado en un contexto determinado por un tiempo y espacio específico, en el

que se consideraron los intereses y las posibilidades personales- y de la Institución-visualizando la estrategia de acción y precisando las razones que motivaron las herramientas y acciones escogidas. De esta forma, se determinó poner énfasis al análisis crítico y la reflexión de la experiencia, con el objetivo de rescatar las lecciones aprendidas y, en este sentido, fomentar un proceso de aprendizaje y producción de conocimiento relevante para mejorar prácticas, acciones e intervenciones a futuro.

## **II. Justificación**

Actualmente, es indudable la importancia y el desarrollo acelerado de la sistematización de experiencias como método de investigación en el campo internacional. De acuerdo a Holliday (2015), la sistematización de experiencias se basa en una interpretación crítica, ya sea de una o varias experiencias, las cuales descubren o relevan la lógica del proceso, además de los factores que intervienen en su desarrollo o están relacionados entre ellos.

Barnechea y Morgan (2010), coinciden con Holliday (2015) al concebir a la sistematización como una forma de reconstrucción y reflexión de una experiencia, por medio de la que se puede interpretar lo sucedido. Para los mencionados autores (Barnechea y Morgan, 2010), además de que la sistematización sea analítica, permite obtener conocimientos, los cuales tienen consistencia y sustento para ser comunicados y expresados, compararlos con otras experiencias y, al mismo tiempo, con el capital teórico y el conocimiento obtenido a partir de la práctica.

Por este motivo, sistematizar consiste en una especie de revisión; de detenerse, mirar hacia atrás, ver de dónde venimos, qué es lo que hemos hecho, qué errores hemos cometido, cómo los corregimos para orientar el rumbo y así generar nuevos conocimientos producto de la crítica y la autocrítica (dialéctica) para transformar la realidad.

Desde esta perspectiva, la sistematización consiste en revisar, rectificar y reimpulsar, lo que González y Expósito (2017) denominan las “3R”. Para estos autores, la sistematización indaga en los errores y las verdades con el objetivo de “ponerlos en una balanza para fortalecer el camino de la transformación y construcción de la patria socialista (González y Expósito, 2017, p. 1). De esta forma, agregan González y Expósito (2017), lo importante de la sistematización de experiencias es que se trata de “un proceso de reflexión e interpretación crítica de la práctica y desde la práctica, que se realiza con base en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia, para extraer aprendizajes y compartirlos” (p.1).

Para González y Expósito (2017), la sistematización es un proceso de mayor complejidad que el solo hecho de realizar un ordenamiento, catálogo o clasificación de datos o informaciones, ya que implica “realizar una interpretación crítica, por lo que se utiliza siempre el término compuesto: sistematización de experiencias y no sólo se dice sistematización” (p.1). Por este motivo, aseguran los autores (González y Expósito, 2017, la utilidad de este método es diversa:

“Para que los profesionales se apropien de forma crítica de sus experiencias, para extraer aprendizajes que contribuyan a mejorarlas, para aportar a un diálogo crítico entre los actores de los procesos, para contribuir a la conceptualización y teorización, para aportar a la definición de políticas educativas, etc. En el caso de un ejemplo, una institución podría construir un pensamiento colectivo muy enriquecido con los aportes de las sistematizaciones que se realicen en torno a sus experiencias, lo cual fortalecería el trabajo institucional y potenciaría el trabajo personal de los educadores(p.2)”.

De esta forma, según González y Expósito (2017), la sistematización de experiencias es, a su vez, la sistematización de su propia práctica, por lo que no busca arrojar generalizaciones, sino más bien “se basa en una concepción metodológica dialéctica, que considera que los fenómenos sociales son históricos, cambiantes y contradictorios y que son una síntesis de múltiples factores y determinaciones estructurales y coyunturales” (p.2). Es decir, la sistematización de experiencias relaciona la teoría con la praxis sin dividir al objeto del sujeto.

De esta manera, la sistematización de experiencias del funcionamiento interno del equipo multidisciplinario del Centro de la Mujer de Chiguayante es la herramienta que permitirá realizar una interpretación crítica de las experiencias vividas por parte de los profesionales que lo conforman. A través del análisis de los hechos, acciones y emociones de los procesos vividos se podrán reconstruir las historias, las cuales se plasmarán en el registro de análisis y con el propósito de generar conocimiento que se traspasará a la Institución y al equipo multidisciplinario parte del proceso.

Cabe señalar que dicho proceso es relevante para la Institución, debido a que, de acuerdo a los registros internos del Centro de la Mujer de Chiguayante, hasta ahora nunca se ha ejecutado. La novedad de este proyecto genera oportunidades de autoevaluación, retroalimentación positiva y futuros posibles cambios. Así, la sistematización permitirá visualizar el enfoque que, en la práctica, le desarrollan en el quehacer laboral diario, los nodos críticos que se presentan al interior del equipo, sus fortalezas y emociones al respecto.

Por ello es importante la participación de todos/as los/as profesionales en el proceso de sistematización, con el objetivo de aplicar criterios de autocrítica y retroalimentación entre todos/as, efectuándose una reflexión profunda respecto del funcionamiento interno del equipo de trabajo, las labores e intervenciones realizadas por ellos, detectando así aspectos a mejorar, acciones relevantes y percepciones de lo elaborado.

### **III. Delimitación del Objeto de Sistematización**

El foco de estudio de la presente sistematización de experiencias corresponde al proceso de funcionamiento interno del equipo multidisciplinario que trabaja en el Centro de la Mujer de Chiguayante. Esto se realizó entre los meses de julio de 2019 a julio del año 2020.

### **IV. Contextualizaciones**

A continuación, se describirán los diversos contextos que permiten situar y comprender en detalle la intervención sistematizada en este trabajo.

#### **a) Legislativo y Político Social**

En relación a lo legislativo, se puede mencionar que:

“El marco normativo de protección y promoción específica de los derechos de la mujer está garantizado en el sistema universal de derechos humanos por la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), suscrita en Nueva York el 18 diciembre 1979, y ratificada por Chile en 1989, y en el ámbito regional, está amparado en el sistema interamericano de derechos humanos mediante la Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer "Convención de Belém do Pará", suscrita el 9 de junio de 1994 en Brasil, y ratificada por Chile en 1996” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2013, p. 2).

La convención CEDAW está orientada en promover la igualdad de género, lo que permite “no sólo una declaración de derechos en favor de la mujer, sino un programa relativo a las medidas que deben adoptar los gobiernos para garantizar el disfrute de esos derechos” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2013, p. 2).

Por otra parte, existe la Convención de Belém do Pará, la cual plantea una “redefinición del derecho interamericano sobre derechos humanos para aplicarlo con una orientación concreta de género”, estableciendo acciones concretas y garantías efectivas. (Biblioteca del congreso nacional, 2013, p.2).

Ahora bien, en 1991 y con la promulgación de la ley 19.023, creada por el, en ese entonces, presidente Patricio Aylwin, nace el Servicio Nacional de la Mujer (SernamEG). Se trata de un organismo descentralizado que busca “coordinar, planificar y proponer políticas, planes y programas que procuren la plena igualdad e incorporación de la mujer en todas las áreas del quehacer nacional y velar por la eliminación de cualquier norma y práctica discriminatoria en su contra” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2014).

La creación del SernamEG evidenció la necesidad de relevar en la agenda pública las demandas de las mujeres por la igualdad de género y, a la vez, desarrollar políticas públicas en materia de condiciones laborales, violencia intrafamiliar, participación social y política, entre otras (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2014).

Pese al avance que significó la creación y establecimiento del Sernam en Chile, una de las principales dificultades es que dependía del Ministerio de Desarrollo Social, por lo que no actuaba como un organismo autónomo “restándole capacidad de influir en el quehacer público, requisito esencial para realizar políticas de género de carácter transversal. Además, su estructura y gestión centralizada limitaba la ejecución de políticas y programas pertinentes a cada realidad territorial” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2014).

Por este motivo, y con el afán de avanzar en materias de igualdad de género, en marzo de 2015, y a través de la ley 20.820, se creó el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. Este hito, que fue realizado bajo el gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, marcó la creación de los Servicios Regionales de la Mujer y Equidad de Género, además de modificar la Ley 20.066, sobre violencia intrafamiliar (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2014).

La incorporación de la equidad de género- explícita incluso en el nombre de este nuevo ministerio- abarca aspectos relacionados el trato idéntico o diferenciado entre hombres y mujeres. Lo planteado, elimina discriminaciones arbitrarias sobre el goce y ejercicios de las mujeres y sus derechos humanos (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2014).

Por otra parte, la creación de los Servicios Regionales (SernamEG), entrega mayor independencia y autonomía a la ejecución de políticas públicas de acuerdo al contexto y realidad de las regiones, “considerando el enfoque territorial, y aportando al cambio cultural que se requiere para alcanzar una sociedad más igualitaria entre mujeres y hombres en el país” (Orientaciones Técnicas Centro de la Mujer, 2019, p.1).

De esta manera, el SernamEG tiene presencia en 16 regiones del país. Precisamente, la Institución de estudio de este trabajo, el Centro de la Mujer de Chiguayante, es uno de los dispositivos que se encuentran en la región del BioBío, el cual abarca la atención a mujeres de las comunas de Chiguayante, Hualqui y Florida.

De acuerdo a la información oficial declarada por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género (2020), esta secretaría de Estado trabaja directamente con el presidente de la República en “el diseño, coordinación y evaluación de las políticas, planes y programas destinados a promover la equidad de género y procurar la eliminación de toda forma de discriminación en contra de las mujeres”.

El Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género tiene como principal objetivo la construcción y esfuerzos programáticos en torno a la equidad de género. Para ello, debe velar por lo siguiente:

“Planificar y desarrollar, políticas y medidas especiales destinadas a favorecer la igualdad de derechos y de oportunidades entre hombres y mujeres, procurando eliminar toda forma de discriminación basada en el género, la plena participación de las mujeres en los planos cultural, político, económico y social, así como el ejercicio de sus libertades fundamentales y velar por el cumplimiento de las obligaciones contenidas en los instrumentos internacionales ratificados por Chile en la materia y que se encuentren vigentes” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2015).

Además, todas las implementaciones que puedan ser realizadas por el Ministerio en cuestión, deben asegurar siempre la autonomía de las mujeres. Esto, con el fin de garantizar “el goce de sus derechos en igualdad de condiciones y oportunidades con los hombres, su plena participación en la vida laboral, social, económica y cultural del país, y su acceso a cargos de elección popular y funciones públicas” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2015).

Por este motivo, es indispensable que el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género introduzca la perspectiva de género en la formulación de sus propuestas y planes políticos a lo largo de todos los ministerios y organismos públicos a nivel nacional. Puntualmente, este Ministerio debe “colaborar con organismos del sector público, tanto de nivel nacional, regional y local, y asesorarlos en la formulación de los criterios de género que puedan ser incorporados en sus políticas y programas, evaluaciones y procesos de planificación” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2015).

Por otra parte, es de suma importancia conocer la manera en que se desarrolla el programa, donde en las Orientaciones Técnicas del Centro de la

Mujer (2019) plantean que:

El Servicio Nacional de la Mujer SernamEG desarrolla programas con el objetivo de promover la autonomía de las mujeres y el respeto de sus derechos mediante la prevención, atención, protección y reparación de la violencia contra las mujeres (VCM), en coherencia con la Misión institucional. Para el logro de los objetivos estratégicos institucionales, el Área Violencia contra las Mujeres de SernamEG implementa dos programas y una línea de acción, que se ejecutan a nivel nacional mediante entidades colaboradoras públicas y privadas. Los programas/línea se denominan:

- Programa de Prevención en Violencia contra las Mujeres,
- Programa de Atención, Protección y Reparación en Violencia contra las Mujeres
- Línea de Violencia Extrema, Femicidios y Casos de Connotación Pública VCM.

Estas estrategias programáticas actúan para contribuir a disminuir el problema detectado, desde sus causas más próximas, y se encuentran diseñadas en estrecha vinculación entre sí, conformando un Modelo de Abordaje de la Violencia contra las Mujeres en el país, especialmente en sus territorios. Sustentan la ejecución de acciones directas en las comunidades donde viven las mujeres y la articulación de los dispositivos VCM de la Red SernamEG desplegados a lo largo de Chile (p.6).

## **b) Institucional**

El Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género fue creado mediante la ley 20.820, publicada en el Diario Oficial, el 20 de marzo de 2015. Entró en funcionamiento el 1 de junio de 2016 y conforme a lo establecido en el Decreto con Fuerza de Ley de 11 de marzo de 2016. Este ministerio no vino a reemplazar al Sernam, sino que este organismo pasó a depender del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y a denominarse como Servicio Nacional de la Mujer y de la Equidad de Género (SernamEG).

El objetivo del SernamEG consiste en “promover y fortalecer el derecho de las mujeres a una vida libre de violencias, realizando acciones para la prevención en materia de violencia contra las mujeres, en coordinación con otros actores públicos y privados” (SernamEG, 2020). Por eso, este servicio ofrece una

respuesta inmediata por medio de su representación judicial y la atención psicosocial.

Para cumplir con la misión institucional, el SernamEG cuenta con múltiples alternativas de programas, como Violencia contra las mujeres, Mujer y Trabajo, Mujer y Participación Política, Mujer, Sexualidad y Maternidad (Orientaciones Técnicas, 2019).

El Centro de la Mujer de Chiguayante se enmarca dentro de la línea de Violencia contra las mujeres y corresponde a uno de los Centros de la región del Biobío de esta materia. Este Centro trabaja y aborda el tema de la Violencia contra la mujer desde la prevención, atención, protección y reparación integral de las víctimas.

La cobertura territorial del Centro de la Mujer de Chiguayante comprende la comuna de Chiguayante, Hualqui y Florida, siendo su ejecutor la Municipalidad de Chiguayante. El Centro desarrolla las líneas programáticas con las mujeres, dependiendo de su situación de ingreso y evolución de su proceso. Las áreas que ejecuta la Institución tienen relación con: Mujer y Trabajo, Violencia contra las Mujeres, Mujer, Sexualidad y Maternidad y Mujer y Participación Política (Proyecto de ejecución centro de la mujer Chiguayante, 2019).

“Los procesos interventivos tienen un periodo de duración entre 6 meses a 1 año, dependiendo de la gravedad de la violencia, las atenciones pueden desarrollarse cada 15 días en los casos de violencia Grave-Vital o Medio y 1 vez al mes en los casos de violencia Inicial, con una duración de 45 minutos a 1 hora de atención” (Proyecto de ejecución Centro de la Mujer Chiguayante, 2019, p.15)

La cobertura del Centro de la Mujer de Chiguayante comprende un cupo máximo de atención de 200 mujeres. Los requisitos para participar son: ser mujer, mayor de 18 años y pertenecer a las comunas de Chiguayante, Hualqui o Florida.

Por último, en cuanto a la procedencia de las personas participantes de acciones de prevención, pueden participar hombres y mujeres mayores de 14 años pertenecientes a las comunas de Chiguayante, Hualqui o Florida.

### **c) Programático**

Como se señaló anteriormente, el SernamEG se enfoca en la línea de intervención sobre Violencias contra las mujeres. En esta línea, se trabajan los siguientes programas:

“El Programa de Prevención en Violencia contra las Mujeres (VCM), realiza acciones de sensibilización, difusión y capacitación para la Prevención en Violencia Contra las

Mujeres, trabajando directamente con hombres y mujeres jóvenes de 14 a 29 años y personas que trabajan y/o interactúan con esta población” (Orientaciones Técnicas SernamEG, Programa atención, 2019, p.11).

Esta área cuenta con 2 trabajadoras sociales, las que se encargan de ejecutar aquellas actividades mencionadas con anterioridad. Algunas que se destacan son: capacitación de curso de monitores en prevención de violencia contra la mujer, charlas preventivas en establecimientos educacionales, actividades masivas, ferias preventivas, trabajo en red, entre otras.

“En donde, este tiene como objetivo general “Fortalecer el rol preventivo en materia de Violencia contra las Mujeres en jóvenes hombres y mujeres de 14 y 19 años y agentes estratégicos que trabajan con jóvenes, que promuevan el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia” (Orientaciones Técnicas SernamEG, programa de prevención, 2019, p. 14-15).

Estas acciones son realizadas a través de las Encargadas y Encargados Regionales en las 16 regiones del país, junto con las Encargadas y Encargados Territoriales que se desempeñan en distintas localidades. Estas Encargadas realizan también actividades de coordinación sectorial organizando y/o participando en mesas temáticas que convocan a las distintas instituciones públicas que implementan políticas o colaboran en los temas de género y juventud.

El Programa de Atención, Protección y Reparación en Violencia contra las Mujeres, ofrece atención ambulatoria directa a través de Centros de la Mujer, Centros de Hombres que Ejercen Violencia de Pareja y Centros de Atención y Reparación para Mujeres Víctimas/Sobrevivientes de Violencia Sexual.

Esta área se conforma por un equipo psicosocial – jurídico, en el que una trabajadora social, una psicóloga y un abogado cumplen los protocolos orientados a entregar orientación e información y también intervenciones psico socioeducativas y jurídicas, considerando la atención y protección de aquellas mujeres que ingresan al dispositivo.

Por lo tanto, las actividades que estos ejecutan para dar cumplimiento a lo anteriormente nombrado, según lo expuesto en las Orientaciones Técnicas del Centro de la Mujer (2019,) son:

1. Primera acogida: se informará y orientará sobre aquellas temáticas relativas al VCM por las cuales consulta. Esta fase es decisiva para indagar si la mujer logra entrar al dispositivo o no.

2. Intervención psico-socio educativa y jurídica: esta cuenta, a su vez, con 4 fases:

a) Ingreso: la/el profesional debe evaluar la pertinencia y definir el ingreso de la mujer al dispositivo y, por ende, al proceso de atención.

b) Atención: se debe elaborar un plan de intervención individual (PII), el cual se enfoca en resignificar las experiencias vividas, reconociendo las habilidades que la mujer ha desarrollado.

Por otro lado, dentro de las atenciones se busca promover la participación activa de la mujer en su proceso. Para ello se requiere conocer las expectativas y compromiso con la intervención.

c) Intervención: esta se planea una vez elaborado el PII, contemplando así una intervención, la cual se ejecutará en un periodo de 6 meses a 1 año contados desde que la mujer ingresa al dispositivo, sin perjuicio que pudiera extenderse el plazo con el objetivo de que la mujer logre avances favorables en todas las áreas que se contemplaron a trabajar en su plan de intervención.

d) Egreso: Se debe egresar a aquellas mujeres que ya hayan logrado cumplir con el trabajo formulado en cada PII. (p.10)

Pero, además el dispositivo cuenta con dos tipos de intervención para cumplir con lo propuesto, las cuales son:

1. Intervenciones grupales: Son aquellas actividades y/o talleres de carácter grupal, la cual permite que las mujeres elaboren y compartan estrategias y experiencias, generando así un diálogo reflexivo en torno a lo vivido. La duración de esta modalidad es de 12 sesiones, con una duración promedio de 2 horas y una periodicidad semanal en un horario estable.

2. Atención individual: Dentro de estas actividades, se deben considerar los 3 ámbitos de intervención:

a) Atención psicológica: Se trata de un acompañamiento empático y respetuoso que permita a la mujer a la mujer en las distintas autonomías y en un espacio de contención y seguridad.

b) Atención social: Se realizan gestiones con redes primarias, instituciones públicas, privadas y comunitarias y la red de dispositivos SernamEG en el territorio que sean un aporte en el proceso de atención, protección y reinserción social de las mujeres y sus hijos e hijas.

Atención judicial: Para aquellas mujeres que hayan realizado denuncia, el abogado/a deberá asumir la representación judicial y solicitará medidas cautelares que la ley permite. Para aquellas que no hayan realizado una denuncia, pero luego deciden llevarla a cabo, el equipo del Centro de la Mujer (CDM) acompañará a la mujer en todo su proceso de denuncia y/o constatación de lesiones según corresponda. (Orientaciones Técnicas SernamEG del Programa de Atención, 2019, p.10).

Por todo lo mencionado con anterioridad, es que dicha área tiene como objetivo general “Promover y fortalecer el derecho de las mujeres a una vida libre de violencias, a través de medidas, dispositivos e iniciativas relacionadas con la prevención, protección, atención y reparación de la violencia de género” (Orientaciones Técnicas SernamEG, 2019, p.10).

Además, cuentan con Atención residencial en Casas de Acogida para mujeres en situación de riesgo grave y/o vital y Casa para mujeres vulneradas por el delito de Trata de Personas y Migrantes en situación de explotación.

Es importante mencionar que uno de los canales efectivos de atención remota es el Servicio de Atención Telefónica (1455), el cual permite ayudar a una mujer que se encuentra viviendo una situación en contexto de violencia, ya sea por parte de su actual o ex pareja, brindándole asistencia a través de este servicio de llamada de emergencia. Este servicio funciona las 24 horas del día y durante todo el año, tiene cobertura en todo el territorio nacional y, además, es gratuito (Orientaciones Técnicas SernamEG del Programa de Atención, 2019).

De esta manera, todos los dispositivos en su conjunto forman parte del Sistema Nacional de Respuesta de la Red VCM del SernamEG, una parte fundamental en la respuesta estatal a este grave problema social, la violencia contra las mujeres.

#### **d) Paradigmático**

SernamEG ha definido algunos enfoques transversales que otorgan un sello al conjunto de sus programas. Cada uno de ellos tiene una expresión particular en cada modelo programático y deben permear el conjunto de acciones que se

desarrollen. A continuación, se presentarán cada uno de los enfoques con que trabaja el SernamEG:

#### e.1 Enfoque de igualdad de género

El enfoque de igualdad de género distingue entre los conceptos sexo y género. De esta forma, se puede realizar un análisis a partir de las inequidades sustanciales entre lo femenino y lo masculino, lo que permite visibilizar las diferencias y brechas de patrones sociales y culturales que propician- y naturalizan- las desigualdades en las distintas sociedades.

Los modelos programáticos de SernamEG reconocen la posición de desventaja de las mujeres en la sociedad, por ellos orientan sus esfuerzos en realizar un trabajo con las mujeres, incorporando el concepto de empoderamiento en las mujeres, como motor de cambio en el acceso y también la toma de consciencia del poder. En otras palabras, para potenciar la autonomía femenina e ir fortaleciendo sus competencias en los distintos contextos, personales, privados, públicos y colectivos.

#### e.2 Enfoque de Derechos Humanos de las Mujeres

La agenda regional de género se ha basado de manera consistente y coherente en los instrumentos internacionales de derechos humanos que, con carácter vinculante, obligan a los Gobiernos a adoptar medidas y destinar recursos para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres (CEDAW y su Protocolo Facultativo, la Convención de Belém do Pará los Convenios 100, 111, 156, 183 y 189 de la Organización Internacional I del Trabajo -OIT, 2019)

El enfoque de derechos humanos, busca ampliar la democracia al proteger la integridad de las personas, eliminando formas de dominio, de discriminación y de violencia. Son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción de, nacionalidad, territorio, sexo, raza, situación migratoria, religión, lengua, o cualquier otra condición. (Orientaciones Técnicas del centro de la mujer, 2019, p.5)

#### e.3 Enfoque Territorial

El enfoque territorial busca desarrollar las intervenciones reconociendo las particularidades del territorio (debilidades y potencialidades), incorporando una mirada sistémica que reconoce las expresiones particulares de la región y la comuna (inequidades, brechas, barreras), las necesidades y la mejor manera de abordarlas (recursos, mapa de actores, etc.).

Desde el enfoque territorial, se releva el encadenamiento programático como una forma de gestionar la oferta de

servicios, poniendo en el centro la mejora de las condiciones y situación de las mujeres y la igualdad de género, lo que favorece una mayor integralidad y pertinencia en las intervenciones. (Orientaciones Técnicas del Centro de la Mujer, 2019, p.5)

#### e.4 Enfoque de interculturalidad

Las personas de culturas y pueblos indígenas, y/o migrantes, constituyen sectores sociales con características específicas, cosmovisiones y culturas propias. Por ello es que requieren de una aproximación del Estado y su institucionalidad, que pueda reconocerles sus orígenes, historia e identidad. (Orientaciones Técnicas del Centro de la Mujer, 2019, p.5)

#### e.5 Enfoque interseccional

Se entiende por interseccionalidad como la discriminación compuesta, doble o múltiple y referida a la interacción entre dos o más formas de discriminación, por ejemplo, la intersección de género, raza, clase y sexualidad (incluyendo la orientación sexual, la identidad y la expresión de género). También incluye a la nacionalidad, edad, entre otras, relevando que no existe un grupo homogéneo de personas, sino más bien una diversidad que se debe considerar en la intervención que se realice (PNUD, 2009).

El modelo por el cual se rige el programa es “Modelo de Abordaje”. Una de las sus principales tareas ha sido instalar en el discurso público el reconocimiento de que la violencia contra las mujeres se encuentra naturalizada en la sociedad chilena y que se puede producir en ámbitos públicos y privados, con diversas manifestaciones y afectando a diversas mujeres, sin énfasis en edad, clase social, identidad de género, orientación sexual, nacionalidad, la pertenencia a pueblos indígenas u originarios, entre otros (Orientaciones Técnicas del centro de la Mujer, 2019).

Por las razones mencionadas, este modelo asume una amplia conceptualización respecto de la violencia contra las mujeres. Ya sea, reforzando el discurso y la práctica de visibilización y problematización de las manifestaciones de violencia, como también la manera en que las mujeres viven la violencia en su círculo íntimo y familiar, espacio laboral, social, político y comunitario. (Orientaciones Técnicas del centro de la Mujer, 2019).

Por último, cabe señalar que este Modelo de Abordaje tiene un carácter integral, debido a que entrega una respuesta multidireccional a las necesidades y diversas realidades de las

mujeres, complementando y articulando las acciones antes mencionadas para propiciar cambios en la calidad de vida de las mujeres. (Orientaciones Técnicas SernamEG, Programa de Atención, 2019, p.4-6)

## e) Territorial



En cuanto al contexto territorial, la información que se presenta más adelante es recogida desde el Proyecto de ejecución del Centro de la Mujer (2019), quienes informan lo siguiente:

La comuna de Chiguayante se encuentra ubicada dentro de la provincia de Concepción, con una superficie de 44,5 km<sup>2</sup> y 17 Km de Longitud, la cual se divide en 14 localidades. Es una comuna predominantemente urbana, su perfil demográfico y geográfico la caracteriza como un lugar residencial o “ciudad dormitorio”. Chiguayante, además, tiene servicio de Biotren y taxi buses que permiten la movilización expedita y a bajo costo.

La principal actividad económica de Chiguayante se sustenta en variados tipos de negocios que existen a lo largo de la comuna, donde la mayoría de estos pertenecen a microempresarios y emprendedores, quienes ofrecen puestos de trabajo para los mismos habitantes. A su vez, se encuentra la rama de Servicios Comunitarios que engloba, entre otros, actividades asociadas al Municipio y que constituyen una importante área de actividad. Y, por último, se encuentra la actividad de la industria que, si bien ha disminuido en el último periodo, mantiene una importancia relativa, como lo es la empresa Indama y Supermercados, los que entregan empleo a un gran número de mujeres de la comuna.

En cuanto a la comuna de Hualqui, esta posee una superficie 534,2 km<sup>2</sup> y pertenece a la provincia de Concepción. La actividad económica de la comuna se fundamenta en cultivo de la vid y el trigo, quedando rodeados en una vasta extensión por plantaciones forestales, principalmente de pino insigne y eucaliptus. La comuna, además, posee características naturales, las cuales se aprovechan

industrialmente, ya que en la zona urbana se ubica una fábrica procesadora de algas marinas envasadas para la exportación, además de la explotación forestal. Es importante mencionar que, en el último tiempo, se ha acentuado la faceta turística, siendo destino frecuente de turistas.

Respecto al perfil demográfico y geográfico la comuna de Hualqui presenta un gran número de localidades rurales, por lo que la totalidad de sus actividades están orientadas hacia la gran urbe de Concepción; sin embargo, Hualqui urbano sirve de centro de servicio para otras localidades de la comuna como Talcamávida, Unihue y Quilacoya, sectores comunicados a través del sistema de ferrocarril.

En lo que respecta a la comuna de Florida, podemos señalar que su ubicación se encuentra en el marco geomorfológico regional, dentro de la unidad denominada Cordillera de la Costa. En cuanto a su población, según el último informe de actualización del Pladeco (2015- 2018), es de 9.655 habitantes, lo que representa un 0,47% de la población regional.

La comuna de Florida presenta un 3% más de adultos mayores que la cifra total regional; incluso se espera que dichos números sigan aumentando. Dicha comuna es predominantemente rural y ha experimentado importantes cambios con la movilidad, lo que se deja de manifiesto en sus indicadores económicos y demográficos, además de los niveles de calidad de vida de la población, debido a una emigración rural- urbana, efecto derivado del decaimiento de la producción agrícola en las últimas décadas.

Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas, la proyección del porcentaje de la población por estructura, según grupo etario, demuestra que en las tres comunas con cobertura la esperanza de vida de las mujeres mayores de 60 años está al alza desde el 2002. (Proyecto de Ejecución Centro de la Mujer, 2019, p.6)

En relación a la participación de las mujeres en espacios de poder, es posible señalar que, actualmente, en los tres concejos municipales de dichas comunas, no se alcanza el 40/60%, siendo Florida la comuna que presenta la mayor participación en espacios de poder con dos mujeres en el Consejo Municipal. Seguido a Florida, se encuentra Chiguayante con la presencia de una mujer y, en último lugar, la comuna de Hualqui, la cual no cuenta con representación femenina en el Concejo Municipal (Proyecto de Ejecución Centro de la Mujer, 2019).

Respecto a la organización social de las mujeres, se registran iniciativas en la comuna de Chiguayante, tales como la Oficina Municipal de la Mujer. Oficina que también se encuentra inserta en la comuna de Florida. Las mencionadas instancias desarrollan actividades avocadas a los talleres laborales, promoviendo autonomía económica y actividades de entendimiento de las mujeres. En la comuna de Hualqui, por su parte, se encuentra la Unión Comunal de Juntas de Vecinos que es liderada por una mujer y la Unión Comunal de Adultos Mayores y también se registran otras experiencias de mujeres con presencia en

organizaciones territoriales y funcionales.

En 2018 la población intervenida, correspondiente a mujeres residentes de las comunas de Florida, Hualqui y Chiguayante, cuyo rango etario predominante se encuentra entre los 28 a 48 años. En lo que respecta a la caracterización de las comunas atendidas se registra que, durante el 2018, y a diferencia de años anteriores- especialmente en la comuna de Chiguayante- el perfil de las usuarias que se han incorporado al programa se caracteriza por un 40% de mujeres con estudios técnicos y profesionales, lo que da cuenta del empoderamiento y la importancia que tiene para ellas acudir a Instituciones que presten apoyo y orientación para mejorar su calidad de vida y la de su grupo familiar. Mientras que en un 7,08% de usuarias no han terminado sus estudios básicos y un 10, 4% no han concluido su educación media.

Finalmente, como elemento a considerar, es posible señalar que, tanto en la comuna de Hualqui como Florida, al ser comunas predominantemente rurales, existe una invisibilización de la violencia como sistema de creencias en base a procesos culturales predominantes en estos territorios asociados al machismo, condiciones que se reflejan respecto al número de denuncias realizadas en dichas comunas. Mientras, en la comuna de Chiguayante existen factores con mayor multicausalidad en los grupos familiares que puedan desarrollar la violencia intrafamiliar (Proyecto de Ejecución Centro de la Mujer, 2019, p.5-6).

#### **f) Sociales**

La violencia contra las mujeres es un grave problema social y cultural, reconocido por todos los organismos públicos a nivel internacional como una acción que impide el ejercicio y goce de los derechos y desarrollo a las mujeres.

Durante el transcurso de la historia y en distintas culturas, las mujeres han estado subordinadas a los hombres y condicionadas por concepciones de género enmarcadas en un sistema patriarcal que han limitado su desarrollo personal y profesional (Lagarde, 1996).

De acuerdo con los objetivos institucionales, resulta relevante desarrollar competencias y habilidades sociales a todas las agrupaciones de mujeres insertas en la comuna, esto según los datos entregados por el PLADECO (2017) de Chiguayante donde se establece que: “el enfoque de género aún no es comprendido ni asimilado suficientemente por la comunidad joven y adulta” (Proyecto de ejecución del Centro de la Mujer Chiguayante, 2019, p.7).

Esta herramienta establece, básicamente, poner énfasis en la importancia y demanda de la comunidad, orientándose básicamente en ejecutar acciones en la línea de prevención y atención. Frente a esto, el Centro de la Mujer cumple un rol

esencial en la atención de las mujeres, reforzando los recursos personales existentes en cada una de ellas, así como también en la recuperación de la autonomía, el empoderamiento y el ejercicio pleno de sus derechos en toda su diversidad.

El programa contribuye tanto al bienestar psicológico y social de las víctimas desde la perspectiva de la igualdad, proporcionándoles una atención integral a las víctimas de la violencia de género para su reparación, promoviendo valores de igualdad tanto en el ámbito familiar, social, cultural, económico y político, permitiendo la autonomía de las mujeres víctimas de violencia de género a través de una intervención individual a través de un proceso co-construido entre las mujeres y el equipo.

En cuanto a la intervención grupal se fundamenta en el haber vivido una situación de violencia de género, en el cual entrega elementos para poder ayudar a otras mujeres que sufren de violencia. La sororidad de quienes han sobrevivido a las desigualdades de género permite darse cuenta de que es posible salir de una relación de pareja violenta y reconstruir su proyecto de vida (Proyecto de Ejecución del Centro de la Mujer Chiguayante, 2019, p.14-15).

En cuanto a la línea de difusión y prevención en violencia de género, es posible señalar la participación activa en diversas ferias preventivas, además de la sensibilización en el CESFAM, ferias locales y operativos que se desarrollen en las juntas de vecinos. A su vez, se efectuaron capacitaciones a 13 mujeres lideresas de la comuna de Chiguayante, pertenecientes a diferentes talleres laborales. Por otra parte, se encuentra la realización del curso de monitores comunitarios en VCM, cuyo objetivo fundamental es el que sean agentes estratégicos en los territorios para prevenir la violencia de género.

La intervención, desde el aspecto de la prevención en el sistema educacional, se inició en el 2019 como elemento significativo, incluyendo la realización de charlas y trabajando con todos los rangos etarios en temas relacionados a la violencia en el pololeo, estereotipos de géneros, diversidad sexual, amor romántico, entre otros; todo esto como oferta programática de SernamEG y la Ilustre Municipalidad de Chiguayante. A su vez, se encuentra el trabajo de difusión que se efectúa de manera mancomunada con distintos actores de la Red, en instancias como recreos preventivos son SENDA, el ciclo de charlas con mujeres del Programa Mujeres Jefas de Hogar, OPD, entre otros. Acciones además de la capacitación a funcionarios públicos de las comunas de cobertura en cuanto a la atención, orientación y primeras acogidas de mujeres víctimas de violencia.

Por otra parte, de acuerdo a los antecedentes obtenidos del diagnóstico realizado para la elaboración del Programa, a través de los datos cuantitativos

que entrega Carabineros al Centro de la Mujer, en lo que respecta a delitos, se destaca que un importante número de casos son los hechos de violencia intrafamiliar, vulneración de derechos y actos delictivos a NNA.

Como se señaló anteriormente, según datos del Proyecto de Ejecución del Centro de la Mujer (2019), se rescata que la comuna de Chiguayante, en cuanto a los conceptos de enfoque de género y el rol de la mujer en la comuna, arroja lo siguiente:

“El enfoque de género aún no es comprendido ni asimilado suficientemente por la comunidad joven y adulta, La comunidad y las policías no han establecido mecanismos de coordinación para la prevención y control del acoso y la violencia intrafamiliar, Las agrupaciones de mujeres y sus integrantes necesitan desarrollar sus competencias técnicas, sociales y de emprendimiento, también agrega que, La Municipalidad de Chiguayante necesita dotación de profesionales para gestionar estrategias y programas de género, Una alta proporción de mujeres en edad de trabajar tiene dificultades para insertarse por su condición de madre y por último que Las estrategias, políticas y programas de control y prevención de la violencia hacia la mujer en Chiguayante son insuficientes en cobertura y efectividad”.

(p.7)

Otro elemento rescatado de los procesos de intervención realizados en la elaboración del Programa, tiene relación con un importante porcentaje de las mujeres, quienes no se encuentran insertas laboralmente ni ejercen actividades económicas, por lo que dificulta su autonomía, evidenciando una dependencia significativa en el aspecto económico a sus agresores. También existen otros factores asociados a problemas de salud mental tales como trastornos del ánimo (depresión leve, moderada y severa), síndrome de estrés post-traumático (STPT), trastornos ansiosos, trastornos en la conducta alimentaria, trastornos en el sueño, episodios psicóticos, trastornos de personalidad, entre otros. Lo anterior, sin duda, dificulta los procesos interventivos socioculturales.

Durante el periodo 2018, y según datos entregados por Carabineros de las comunas de cobertura del dispositivo Centro de la Mujer, se presentan 222 denuncias en Chiguayante, 49 en Hualqui y 30 en la comuna de Florida. Respecto a casos graves, existe el registro de un caso de connotación pública, el de un femicidio ocurrido el 27 de enero de 2018 en la comuna de Florida (Proyecto de ejecución del Centro de la Mujer Chiguayante, 2019).

## **g) Histórico**

En los primeros años del siglo XX, la figura de la mujer distaba bastante del rol que actualmente ejerce en las sociedades. De acuerdo a Pardo (2001), lo más destacable de la historia de la mujer chilena se relaciona al proceso de la llamada emancipación femenina, lo que se entiende como una consecución gradual de aspectos tales, como el ingreso de la mujer al mundo del trabajo, la participación en la política y esfera pública, además, de la progresiva superación de su rol tradicional, relegado en la esfera privada y el hogar. “A principios del siglo XX, la mujer estaba relegada a un discreto segundo plano. Cuando contraía matrimonio quedaba bajo la potestad del marido y si trabajaba no tenía derecho a disponer de su salario” (Pardo, 2001, p. 1).

Es en 1913 cuando en Chile comienzan a surgir los primeros movimientos femeninos y organizados. Según Pardo (2001), se trata de “clubes y asociaciones de mujeres que buscaron mejorar la situación de la mujer y democratizar la sociedad. Una de las principales razones que explican este ‘despertar’ sería la toma de conciencia, por parte de un número creciente de mujeres, de las limitaciones impuestas a su educación, por lo menos entre los estratos medios” (p.1).

Anteriormente a la existencia de los primeros grupos feministas, en febrero de 1877, y en el gobierno de Aníbal Pinto, se dictó el Decreto Amunátegui, el cual otorgó un importante avance en la materia: el derecho a la mujer de ingresar a la Universidad. En consecuencia, de este hito histórico, años más tarde se titularon las primeras mujeres médicas (y las primeras americanas), como Eloísa Díaz Insunza y Ernestina Pérez Barahona, primeras mujeres americanas en obtener esta titulación (Pardo, 2001).

Pardo (2001), describe, de esta forma, la realidad que se vivía en ese entonces y previo al ingreso de la mujer en la educación:

“Solo entre las clases acomodadas la mujer podía tomar lecciones de música, leer a los poetas greco latino y alguna novela francesa de carácter romántico y educativo. Para su formación normal debía aprender «labores de mano y los buenos modales de una dama», como preparación para el matrimonio. También, y como parte de la formación religiosa, debía conocer el Catecismo y las vidas ejemplares de los santos. La mujer de escasos recursos no tenía otro acceso a la cultura que la vía oral, ni más conocimientos que la sabiduría popular” (2001, p.1).

Ya en 1917 surge el Club de Lectura, fundado por la escritora Amanda Labarca. Dos años más tarde, surge de la efervescencia de este club el Consejo Nacional de Mujeres,

abanderado por Celinda Reyes y Amanda Labarca. Tras tres años, presentaron un proyecto sobre derechos civiles, políticos y jurídicos, que finalmente culmina en la Ley Maza de 1925, que permite a las mujeres casadas administrar su salario, además de otros logros significativos.

En 1933, Felisa Vergara, Amanda Labarca y Elena Doll crean el Comité Nacional Pro Derechos de la Mujer, para participar en la discusión sobre la Ley de Sufragio Municipal. El año siguiente, durante el segundo mandato del presidente Arturo Alessandri, se dicta la Ley 5.357 que otorga a la mujer el derecho a votar y a ser elegida en los comicios municipales. El 7 de abril de 1935, las mujeres chilenas participan por primera vez en una elección municipal, de la que resultan electas 26 candidatas femeninas.

El 11 de mayo de 1935 se crea el Movimiento Pro Emancipación de la Mujer Chilena (MEMCH) que contaba con representación a lo largo de todo el país, el cual propone la divulgación estatal de métodos anticonceptivos, y plantea temas tan actuales y controversiales como el divorcio o el aborto.

En 1938 resulta electo presidente Pedro Aguirre Cerda, quien en 1941 se manifiesta a favor del sufragio universal, siendo secundado por otros políticos como Horacio Walker, José Maza y Salvador Allende. Finalmente, el 8 de enero de 1949, el presidente Gabriel González Videla concedió el derecho a voto de la mujer en Chile. (Pardo, 2001, párr. 3-6)

En 1951 Inés Enríquez es elegida la primera parlamentaria chilena, en 1952 por primera vez las mujeres tienen participación en una elección presidencial. Ese año, Teresa del Canto fue designada ministra de educación, y en 1953 María de la Cruz se convirtió en la primera senadora. Aun canalizando su participación a través de las secciones femeninas de los partidos, las mujeres presentes en el Congreso consiguieron la promulgación de una serie de leyes decisivas como protección de derechos y reconocimiento a la capacidad de la mujer, entre ellas, en 1953, la Ley de Asignación Familiar con obligación de pagarse a la mujer, la prohibición al marido de enajenar bienes raíces sin el consentimiento de la mujer y la legitimidad de las hijas incluso después de la nulidad matrimonial (Rojas, 1994).

Hacia 1960, las mujeres asalariadas representaban el 20,9% de la población activa (Muñoz D'Albora, 1988), en reconocimiento de lo cual se legisló fijando la jubilación de la mujer a los 55 años. Los años 60 y 70, de profunda ideologización en el país, influyeron grandemente en que las mujeres se convirtieran en público objetivo en la lucha política y que también ellas buscaran la autonomización de sus demandas, organizando en esos años el Tercer Congreso de Mujeres que contó

con 700 delegadas representantes de un nuevo ethos libertario e igualitario, el cual permitió identificar la influencia del feminismo que propiciaba tanto el control femenino sobre su sexualidad (el uso de la píldora anticonceptiva se generalizó) como sobre sus destinos.

Los Centros de Madres (CEMA) proliferaron en las poblaciones y obtuvieron personalidad jurídica por la Ley de Promoción Popular.

Los últimos años del siglo XX marcaron un giro decisivo en la inserción de la mujer en la vida pública producto en parte de los reconocimientos hacia su lugar de poder en la sociedad y también debido a la identificación del trabajo y la sexualidad como esferas integrantes del poder. No solo proliferaron los estudios cuantitativos sobre la mujer, sino también se debió integrar los paradigmas proporcionados por los estudios de género, los cuales iluminan la presencia y detectan la ausencia de la mujer en una sociedad concebida como relacional y de interacción igualitaria entre los sexos, lo cual ha significado un desafío tanto identitarios como de roles y proyectos.

En definitiva, un desafío cultural que no solamente asumieron las propias mujeres sino también el mundo masculino, influidos ambos por la comprensión creciente del concepto de democracia hacia igualdades y libertades políticas, pero también sociales, para sectores tradicionalmente excluidos del debate, entre ellos la mujer.

El tránsito hacia la democracia luego del fin del gobierno militar exigió desplegar esfuerzos especiales por asegurar la gobernabilidad y superar los enclaves autoritarios. Muchas mujeres que habían asumido roles protagónicos tanto durante el gobierno de Salvador Allende como de Augusto Pinochet, vieron inicialmente frustradas sus expectativas de reconocimiento. Los principales frutos para la inserción y asignación de derechos se han dado en la última década, cuando se han creado o modificado varias leyes civiles que han beneficiado a la mujer, lo cual marca un hito en el proceso de su inserción y en el logro de la plena igualdad tanto civil como política.

En ese sentido, las décadas que transcurrieron desde que la mujer era motivo de concesiones, como el derecho a voto, por ejemplo, han sido plenamente superadas por un contexto donde se han impuesto los conceptos de libertad e igualdad, expresados en la promulgación efectiva de leyes que favorecen

a la mujer como individuo y en su rol maternal. (Stuven, 2013, p.7)

La incorporación de la perspectiva de género ha abierto el camino para insertar a la mujer en una perspectiva cultural, visibilizando y valorando el cambio en su percepción de la familia, en su integración a ella, en sus roles y en la influencia de estos cambios sobre la estructura familiar. Especialmente en las últimas décadas este proceso ha dado a luz diversas interpretaciones, tanto éticas, culturales como legales, sobre la pareja y la familia, así como sobre su composición e importancia. Incluso conceptos como pareja y convivencia se han socializado y comenzado a validar, demostrando una tendencia creciente hacia la legitimación de estas formas de unión (Stuven,2013).

La lucha de las mujeres y la propagación del feminismo en todo Chile, Latinoamérica y el mundo, se ha dado gracias a valientes mujeres que histórica e incansablemente han exigido ser escuchadas y respetadas en sus derechos. Desde la demanda por el derecho a voto a la de una despenalización del aborto, de la resistencia colectiva contra la violencia estatal a la defensa conjunta contra el femicidio (Stuven, 2013).

En los inicios del siglo XXI, en América Latina, ha reaparecido el protagonismo de los movimientos sociales considerados de nuevo tipo, diferentes de los que caracterizaron al siglo XX, sustentados en la identidad de clase y apuntando a reivindicaciones económicas y sociales. Estos movimientos han puesto en cuestión los aparentemente exitosos modelos de transición democrática, develando las tensiones sociales que la globalización y el neoliberalismo habían ido acumulando. (Lamadrid y Benitt, 2019, párr. 4).

En 2006 Michelle Bachelet se convirtió en la primera presidenta de Chile. La paridad promovida por Bachelet no la sobrevivió, la mitad de los ministerios de su primer gobierno estaban ocupados por mujeres; en el equipo de su sucesor, Sebastián Piñera, apenas alcanzan el 18%.<sup>15</sup> (Lamadrid y Benitt, 2019).

Godoy, Guerrero y Ríos (Cómo se citó en Lamadrid y Benitt, 2019) dice qué:

En Chile la reactivación de la acción colectiva ha sido encabezada por los movimientos estudiantiles y por nuevos actores y demandas: los movimientos territoriales, ambientalistas, por la diversidad sexual y nuevas organizaciones feministas, cuya presencia ha revitalizado las corrientes que sobrevivían desde los años 80. Se ha estudiado la situación del feminismo en los 90, e incluso los primeros años del nuevo siglo, explicando la desarticulación del movimiento feminista en ese período como producto de cambios de la

estructura de oportunidades políticas durante la transición, que llevó a la fragmentación del feminismo en dos corrientes: una institucional, que se involucró con el diseño y aplicación de políticas públicas desde el Estado hacia las mujeres, y otra tendencia autonomista, que rechazaba la cooptación del movimiento por los grupos del poder, y buscaba desarrollar una concepción de la acción política y cultural del feminismo fuera de las constricciones de la acción del Estado. Pese a esta tensión, se han incorporado demandas a la agenda política del Estado, paradójicamente, con una paulatina ausencia del movimiento en la esfera pública. (párr.7)

## **h) De los Sujetos**

En relación al perfil de mujeres que atiende el Centro de la Mujer, las Orientaciones técnicas del SernamEG (2009) indican que:

“Como único requisito que estás sean mujeres mayores de 18 años, que viven o han vivido violencia de género en el contexto de sus relaciones de pareja, ex pareja, conviviente, padre de hijos e hijas en común. No es condición haber realizado una denuncia previamente para obtener atención, ni es obligación realizarla mientras permanece en el Centro. Por lo tanto, esta no hace distinción en el nivel socioeconómico que posea la mujer, ni su raza, etnia, cultura, nacionalidad, etc.” (p.15).

De acuerdo a lo observado, las principales características y/o rasgos que presentan las mujeres atendidas son: poseen un nivel alto de vulnerabilidad, escasa o nulas redes de apoyo, estudios incompletos y, en su gran mayoría, se dedican a labores del hogar. Cabe mencionar que son mujeres violentadas psicológica, emocional y físicamente, lo que las lleva a tener bajo autoestima, muestran una sumisión explícita con frecuencia, poca capacidad de decisión, manifiestan signos de estrés, cargan con las culpas de su situación con facilidad, demuestran tener una actitud desconfiada, existe dependencia económica, tienden a normalizar las situaciones de violencia en la que viven y, por sobre todo, son mujeres que constantemente poseen mucho miedo en su cotidianidad.

Por último, cabe mencionar que el modelo psicosocial-educativo y jurídico de atención, protección y prevención de la violencia intrafamiliar de pareja que aplica el Centro, le facilita a la mujer víctima de violencia, la visualización e identificación de esta en función de la desnaturalización de la misma.

## V. Marco Teórico Conceptual

Debido a la importancia que ha adquirido el trabajo en equipo en numerosas instituciones es importante conocer sus fundamentos conceptuales y teóricos metodológicos, con el propósito de que éste se ejecute en forma apropiada. La superación de la creencia de que trabajar juntos es trabajar en equipo, convierte en una exigencia este conocimiento. Por ello es importante analizar algunos de estos fundamentos.

En la atención a la persona y sus necesidades, se pueden identificar dos formas de abordaje: por medio de una concepción de clasificación de los diferentes elementos que interactúan en una situación dada o mediante una concepción de totalidad. En el primer caso, se da una visión parcial de la persona, ya que esta se ve como una suma de partes. En el segundo caso, se le ve como un ser complejo e interactuante, donde se consideran todos los factores condicionantes de su situación con una visión de totalidad, lo que origina la necesidad del trabajo en equipo. Se da como una respuesta integradora, en contraposición a la atomización del conocimiento del individuo y su situación (Fadiño, 1990).

Esta última es una modalidad utilizada con mucha frecuencia en la atención de diversos problemas. Su presencia se manifiesta en los ámbitos macrosocial, intermedio y microsociales y surge, según se ha manifestado anteriormente, como consecuencia de la necesidad de articular conocimientos y acciones de diferentes disciplinas y especialidades, a fin de trabajar con una concepción de globalidad del ser humano.

Es importante señalar que “un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas” (Gómez y Acosta, 2003). Este tipo de organización es especialmente útil para obtener un alto nivel de calidad respecto la gestión de una institución o empresa.

Cabe señalar que, en las organizaciones, el trabajo en equipo produce mejoras a nivel individual como organizacional y esto incide en el perfeccionamiento de los servicios en lo cuantitativo y cualitativo. Tanto los valores como la conducta de los miembros de un grupo intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Respecto las definiciones relacionadas con los grupos y equipos de trabajo en la literatura consultada con frecuencia, estos términos se emplean de manera similar y sin distinción. Es por ello que se presentan algunas definiciones de diferentes autores para comprender el fenómeno. (Sáez, 2016, p.14)

De acuerdo a lo anterior, se puede definir que un equipo “es un conjunto de individuos que coordinan sus esfuerzos, aportan ideas y conocimientos,

transfirieren habilidades y toman decisiones de pleno consenso. Su variedad es muy amplia: abarca desde la ayuda mutua de dos personas, un círculo de calidad hasta un comité de alta dirección" (Psycsa, 2001).

Desde la perspectiva de Álvarez (1997), el equipo es también definido como "un grupo energizado de personas que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad" (p.14). Esto, ya que el autor señala que un equipo es "un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común".

En cambio, un grupo de trabajo se define como "conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes" (Psycsa, 2001). Asimismo, se entiende grupo de trabajo como "conjunto de personas que interactúan, son conscientes unas de las otras y se perciben como un grupo" (Díaz, 2016, p.15).

De acuerdo a lo expuesto por Robbins (1999, citado en Gómez y Acosta, 2003) "un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, unidos para alcanzar determinados objetivos específicos" (p. 15), además los grupos se pueden clasificar en formales o informales. Los primeros están definidos por la estructura organizacional y tiene determinadas funciones de trabajo designadas.

Respecto a los grupos formales, el comportamiento se encuentra establecido por las metas organizacionales y dirigidas hacia su cumplimiento. En cambio "los grupos informales son alianzas que no estructuradas desde el punto de vista formal ni las determinan las organizaciones. Dichos grupos son formaciones naturales creadas en el ambiente de trabajo, que surgen como respuesta a la necesidad de contacto social" (Gómez y Acosta, 2003).

Se puede decir, entonces que un equipo de trabajo es un grupo humano y que, en ocasiones, los sujetos utilizan los grupos para conseguir metas personales o para protegerse mutuamente. "Cuando se encuentra un colectivo humano que combina una alta moral, efectividad en las tareas y una clara relevancia para la organización, se está en presencia de un equipo" (Gómez y Acosta, 2003).

Ahora bien, entre las características esenciales de un grupo de trabajo, pueden referirse las siguientes:

## **1. Composición del grupo**

Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos. Los grupos son homogéneos cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y personalidades muy similares; mientras que los grupos heterogéneos no presentan estas similitudes. De esta manera, cada organización necesita de ambos tipos de composición. (Gómez y Acosta, 2003).

## 2. Normas

Son las reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo. Las normas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada, incluyendo los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales. (Gómez y Acosta, 2003)

## 3. Funciones

Es el carácter de la contribución a las tareas y acciones que realizan los miembros del grupo. Cada posición en la estructura del grupo implica una conducta esperada de quien ocupa una posición, un comportamiento percibido, el que la persona que ocupa la posición cree que debe tener y una actuación. Es decir, el comportamiento real que tiene la persona que ocupa una posición. Esto, considerando que cada individuo puede ocupar varias posiciones y experimentar distintos comportamientos. (Gómez y Acosta, 2003)

## 4. Estado

Se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización. Los individuos tratan de obtener y mantener cierto nivel alcanzado. (Gómez y Acosta, 2003).

## 5. Cohesión

Es la fuerza que integra al grupo, se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo. Cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. (Gómez y Acosta, 2003).

Los grupos no se crean con la intención de reducir el trabajo individual, sino para potenciarlo bajo determinadas condiciones. "La conformación de un grupo de trabajo tiene sentido cuando existe una meta común y las tareas de los miembros del grupo son interdependientes, cuando se necesita la cooperación para completar un trabajo y para mejorar su calidad de forma sustancial". (Gómez y Acosta, 2003).

De acuerdo a Gómez y Acosta (2003), los grupos de trabajos constituyen un proceso dinámico en lo que refiere a su formación y desarrollo. Están en permanente cambio, por eso deben transitar por una serie de procesos para consolidarse como equipo. A continuación, se describirán:

**a. Formación:** en esta etapa, los individuos se consideran parte del grupo, pero sienten inseguridad con relación a su finalidad, estructura y liderazgo. Se explora el terreno para conocer las conductas y formas de actuación de los otros miembros del grupo. Esta fase concluye cuando los sujetos comienzan sentirse parte del grupo.

**b. Formación de subgrupos:** se caracteriza por la formación de subgrupos para reducir la inseguridad e incertidumbre que provoca la fase anterior. En esta etapa, surgen conflictos y actitudes de oposición que no pueden identificarse con claridad, pero pueden disimularse.

**c. Conflictos y confrontación:** en esta etapa “se produce una hostilidad manifiesta entre los subgrupos, se advierte resistencia al control que se impone a los subgrupos e individuos” (Gómez y Acosta, 2003), por lo tanto “hay conflictos con el liderazgo y se producen confrontaciones” (Gómez y Acosta, 2003).

**d. Diferenciación:** en esta etapa, nacen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión, porque ha confrontado y superado sus diferencias. Por eso aumenta el sentido de compañerismo, se aceptan las diferencias y se crea un ambiente de aceptación mutua. “Esta etapa finaliza cuando el grupo adquiere una estructura estable y crea un conjunto común de expectativas sobre lo que se define como un comportamiento correcto por parte de sus integrantes” (Gómez y Acosta, 2003).

**e. Realización y responsabilidad compartida:** esta es la etapa del proceso donde la estructura es plenamente funcional y se acepta por todos. “La energía del grupo es sincrónica y no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de las tareas, cada uno se responsabiliza por la calidad con que se realizan las tareas” (Gómez y Acosta, 2003). En esta fase, cada sujeto puede asumir una parte diferente del trabajo, ocupar posición y cumplir una función determinada, además “interpretar un papel a la vez que asume un alto grado de responsabilidad por el éxito del conjunto. En este momento, puede comenzarse a pensar en un equipo de trabajo” (Gómez y Acosta, 2003).

Los equipos “comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales” (Gómez y Acosta, 2003). Por este motivo, no deben ser individualistas, sino más bien deben tener un alto grado de compromiso y tomar decisiones de manera consensuada y no de manera arbitraria.

Ahora bien, Gómez y Mujica (2003) afirman que en los equipos eficientes deben existir las siguientes condiciones para favorecer el trabajo:

- **Ambiente de apoyo.** Se refiere a un ambiente propicio en donde “los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad” (Gómez y Acosta, 2003).

- **Claridad del papel.** “Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan” (Gómez y Acosta, 2003).

- **Metas superiores.** “Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo”. (Gómez y Acosta, 2003).

**Liderazgo adecuado.** “Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesaria la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder - equipo de trabajo” (Gómez y Acosta, 2003).

Según Fandiño (1990), existe la tendencia de trabajar con participación de varias disciplinas y eso se manifiesta en el comportamiento asumido por los funcionarios de las Instituciones. La autora explica que, al realizar una revisión en algunas de las principales Instituciones, se detecta que la contratación de profesionales y técnicos de múltiples disciplinas ha aumentado en los últimos años. Esto tiene sentido, argumenta, ya que, al incorporar diferentes puntos de vista en una relación pluridisciplinaria, se busca un mayor conocimiento integral de la población a la que se está atendiendo. Por esta razón, de acuerdo a Fandiño (1990), las expectativas de los técnicos y profesionales que realizan una labor institucional apuntan, cada vez con mayor frecuencia, a trabajar en equipo.

Sin embargo, para Fandiño (1990) la pluridisciplinaria a secas no garantiza un trabajo en equipo, debido a que, para ellos, se deben seguir requisitos conceptuales y también pautas de trabajo. Esto, ya que el trabajo en equipo consiste en atender distintos problemas o situaciones complejas, por lo que se requiere una participación integral de distintos profesionales, técnicos y usuarios. De esta manera, dice la autora mencionada (1990), el trabajo en equipo “se caracteriza por la acción combinada de varias personas con conocimientos particulares que los yuxtaponen, complementan o integran en un proceso de trabajo articulado para alcanzar metas comunes de cambio planeado” (Fandiño, 1990, p.2).

Esta descripción planteada por Fandiño (1990) destaca cuatro elementos que deben explicarse:

En primer lugar, la autora señala que se atiende a situaciones complejas relacionadas con factores biológicos, sociales, económicos y culturales.

“Esto nos lleva a considerar que no todos los problemas deben abordarse necesariamente en equipo. Por ejemplo, una persona con gripe, no requiere de una participación pluridisciplinaria: es atendida únicamente por el médico. En cambio, una mujer que presenta una situación de violencia, cuyos factores condicionantes son de naturaleza biológica, psicológica, económica y social amerita la participación conjunta de varios especialistas y de los usuarios para diagnosticar, planificar y actuar en el logro del cambio deseado” (Fandiño, 1990, p. 2)”.

En segundo lugar, advierte la autora, el equipo de trabajo “debe estar integrado por profesionales y técnicos de las diferentes disciplinas relacionadas con la atención del problema y con frecuencia por los usuarios, que también se incorporan para participar en el logro de metas comunes” (Fandiño, 1990, p. 2)”.

En tercer lugar, propone Fandiño (1990), se debe considerar una dimensión de una concepción de totalidad, en la que existe “un abordaje de la situación en forma integral. Se ve a la persona globalizando los aspectos mente, cuerpo, espíritu y su relación con el contexto” (p.2). En esta dimensión confluyen tanto los conocimientos como las experiencias de los miembros del equipo de trabajo. Esta modalidad, además, tiene diferentes enfoques y profundidades.

En cuarto lugar, el trabajo en un mismo equipo no se da siempre con el mismo enfoque o profundidad. “Este no es exclusivamente multi, inter o transdisciplinario, sino que los miembros de un determinado equipo de trabajo actúan con un enfoque determinado, según los requerimientos de la situación y la concepción y actitudes que sobre el particular tengan los integrantes de ese grupo” (Fandiño, 1990, p.2)

Ahora bien, el trabajo en equipo puede tener distintos enfoques. Fandiño (1990), pone énfasis tres perspectivas, que serán explicadas a continuación:

### **1) Enfoque multidisciplinario**

Este tipo de enfoque se desarrolla cuando en el trabajo en equipo se da una o varias disciplinas que ayudan a la solución de un problema. “Aquí la labor requiere del aporte de los miembros del equipo para el logro de objetivos comunes y puede concebirse como una sumatoria de disciplinas que están yuxtapuestas, no se interpretan” (Fandiño, 1990, p.2).

De esta manera, el aporte disciplinario corresponde a la especialidad de cada integrante del equipo. Por eso el equipo multidisciplinario cumple funciones “con una perspectiva reduccionista del quehacer, pues el aporte de cada uno de los miembros a la labor es segmentado en el conocimiento y tiende a dejar de lado el desarrollo de una actividad de carácter compartida e integrada entre los representantes de las diferentes disciplinas” (García, M.; 1983, citado en Fandiño, 1990).

Es la forma incipiente de trabajo en equipo y la más frecuentemente utilizada los profesionales trabajan con un objetivo común, la recuperación del paciente/usuario(a), pero no existe una integración de conocimientos y de acciones.

## **2) Enfoque interdisciplinario**

Se da cuando "un grupo integrado por profesionales o técnicos de distintas disciplinas que, congregados para realizar una tarea concreta en común con sentido integral, asumen las exigencias que la labor requiere en función de su desarrollo" (Patronato Nacional de la Infancia, 1986, citado en Fandiño, 1990, p. 3).

De acuerdo a Fandiño (1990), el enfoque interdisciplinario debe aplicarse en aquellos grupos que tengan como características el ser consolidados y constituidos. En este tipo de enfoque cada integrante del equipo es, a su vez, responsable de un área, por lo que ejecuta sus labores de manera complementaria e integral en base al objetivo común del grupo. En otras palabras, cada miembro del grupo aporta desde su especialidad, una contribución que luego se interrelaciona con las otras para entregar una explicación integral que contempla las distintas perspectivas de todos quienes forman parte del equipo.

## **3) Enfoque transdisciplinario**

Al igual que el enfoque anterior (interdisciplinario), el enfoque transdisciplinario se aplica en grupo consolidados y constituidos. La diferencia, es que este tratamiento se realiza cuando todos los integrantes que forman un equipo integran sus experiencias y conocimientos "en un solo engranaje y desarrollan una acción común para el cumplimiento de las metas deseadas" (Fandiño, 1990, p. 4). Además, este enfoque requiere que los miembros del grupo tengan "un conjunto de creencias, valores sobre cómo hacer las cosas en una situación de intercambio de roles, status y funciones disciplinarias entre los diferentes miembros" (Valverde, Ayates, Pascua y Fandiño, 1989, citado en Fandiño, 1990, p. 4).

Fandiño (1990), advierte que un ejemplo de transdisciplinariedad puede observarse en un equipo de terapia de familia, ya que está integrado por distintos profesionales, avocados en la intervención. "Asimismo, personas de diferentes disciplinas que, mediante estudios específicos, adquieren conocimientos comunes que los facultan para actuar en diferentes roles, en un equipo transdisciplinario, tal es el caso de profesionales graduados en rehabilitación integral" (Fandiño, 1990, p.4).

Ahora bien, es necesario mencionar que, pese a que cada miembro del equipo es especialista en su área en particular, existe una tarea importante e irremplazable: la labor educativa con los usuarios del programa. "Siempre debe recordarse que existen aspectos específicos propios de cada disciplina, los que se constituyen en acciones exclusivas pero que también hay algunos conocimientos, métodos y técnicas que pueden ser compartidos" (Fandiño, 1990, p.4).

Con el fin de clarificar los enfoques multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario, a continuación, se presentará un esquema que resume las particularidades y generalidades de los mencionados tratamientos caracterizados por Fandiño (1990):

<b>Enfoque</b>	<b>Características comunes</b>	<b>Características particulares</b>
1.- Multidisciplinario	1 – 2 – 3  Integrado por personas con conocimientos particulares, que tienen objetivos y metas comunes. Se da una interacción e interrelación que varía de intensidad según el tipo de enfoque.	1. Atomización y yuxtaposición de conocimientos
2.- Interdisciplinario	2 – 3  Se parte de una visión de totalidad (personas y circunstancias); existen espacios de aprendizaje e intercambio de información que evita la atomización del conocimiento. Son grupos consolidados en los cuales se manifiesta la solidaridad y la cooperación entre los miembros del equipo, con actitud flexible y disposición para el cambio.	2. Se da una integración de conocimientos y de acciones por complementación, que parte de la particularización de las disciplinas participantes.
3.- Transdisciplinario	Son grupos consolidados en los cuales se manifiesta la solidaridad y la cooperación. Entre los miembros del equipo, con actitud flexible y disposición para el cambio.	- 3.- Integración de conocimientos y acciones por intercambio de roles. El grupo tiene valores, creencias y estatus comunes. Se da una superación de las fronteras disciplinarias.

Fuente: Fandiño, 1990, p. 5.

El trabajo en equipo requiere algunos aspectos básicos y esenciales para su aplicación, como, por ejemplo, la participación activa de los integrantes del grupo, una división y distribución de tareas en un contexto democrático, lo que, a su vez, facilita la complementación e integración, entre otras. Fandiño (1990), propone algunas características que se explicarán en detalle.

Para comenzar, el equipo de trabajo opera como un grupo, ya que es la manera de satisfacer necesidades, como la seguridad, comunicación, cooperación y reconocimiento. Esto facilita la unión del equipo y propia que se ejecuten labores eficientes (Brand, 1982, citado en Fandiño, 1990). En este sentido, y para explicar la dinámica grupal en equipo, se pueden identificar los siguientes momentos relevantes:

**-Individualidad.** Este es el momento en que cada integrante del grupo define su identidad al interior de este, estableciendo su campo de acción y las reglas del juego.

**-Identidad.** Corresponde al momento en que se desarrolla una asociación en el grupo; cooperación, intereses, sentimientos, valores, pertenencia. Es decir, la instancia en que se genera un “nosotros” y el interés individual queda relegado al interés grupal.

**-Integración.** Una vez que el grupo ha logrado la unión y cohesión grupal mediante un lenguaje común, pues entonces se genera una comunicación abierta en que se comparten recursos, más allá de cualquier barrera disciplinaria.

Además de los elementos de individualidad, identidad e integración que describe Fandiño (1990), el grupo debe contar con una estructura organizativa y una función de coordinación, lo que “significa en las relaciones del grupo todos los miembros del equipo son iguales, no hay una relación de poder entre ellos. Sin embargo, como grupo necesita una estructura que permita una organización que facilite su funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos” (Fandiño, 1990, p. 6). A partir de esto, surge, inevitablemente, la figura de un coordinador, quien tendrá, entre sus principales funciones, “facilitar el proceso grupal, procurar el crecimiento individual de los diferentes miembros y del grupo como unidad, influenciar a los participantes en el equipo para que cooperen en la consecución de las metas” (Fandiño, 1990, p.6).

Ahora bien, es relevante acotar que el coordinador no es un jefe propiamente tal, por lo que en la relación con los integrantes del equipo no existe autoridad, sino más bien una relación de liderazgo. En este sentido, se desarrolla en contexto democrático con la participación de todos los miembros del equipo. Una participación que no solo se refiere a la presencia en actividades y el cumplimiento de tareas, también a una participación en la toma de decisiones. “El éxito del trabajo en equipo se garantiza con el aporte de todos sus miembros por la riqueza que da la heterogeneidad que poseen” (Fandiño, 1990, p.7).

Dado lo señalado anteriormente, la dependencia y la dominación son actitudes que no aportan y entorpecen las labores del equipo y la participación responsable del equipo de trabajo. Pese a esto, Fandiño (1990) afirma que una de las principales quejas levantadas a coordinadores por parte de los integrantes del equipo es la participación de todos los miembros. Por ello, lo ejemplifica de esta manera:

“En una reunión un coordinador de un equipo de trabajo comenta que en éste se cuenta con la representación de ocho disciplinas, profesionales y técnicos altamente calificados. Se trata, según refiere, de un equipo interdisciplinario en el cual todos opinan, aportan sus conocimientos y una vez que esto sucede él toma las decisiones. Este ejemplo presentado a grupos de trabajo provoca una respuesta de sonrisas maliciosas que en algunos casos señalan a personas. Aun cuando es obvio el error de centralidad de poder que presenta, debe manifestarse expresamente, que este hecho violenta los fundamentos democráticos del trabajo en equipo, el sentido de primus inter pares (el primero entre iguales) y la exigencia de participación” (Fandiño, 1990, p. 7).

Por este motivo, manifestado en el ejemplo recientemente descrito, la autora propone algunas estrategias que podrían ser útiles en este aspecto. En primer lugar, menciona la división del trabajo. Para Fandiño (1990), “esto requiere de una acción pluridisciplinaria, a partir de la cual lo individual de cada miembro y lo específico de cada profesión, permiten construir la totalidad y obligan a una acción en donde cada participante tenga delimitadas las funciones que debe realizar” (p.7). En este sentido, la autora señala que esta forma posibilita el trabajo y el crecimiento del equipo.

Otra de las estrategias útiles es el compartir conocimientos y experiencias. “Todos los profesionales y técnicos cuando llegan al equipo poseen un cúmulo significativo de experiencias y conocimientos personales y profesionales que deben ser compartidos con el grupo, a fin de que éstos se complementen e integren para lograr la atención de los usuarios en forma global” (Fandiño, 1990, p.7-8). Esto, además, permite una retroalimentación que propicia la evolución del equipo desde un enfoque multidisciplinario a la transdisciplinariedad, considerando que “el compartir conocimientos y experiencias debe operar como un proceso de

enseñanza aprendizaje para los miembros. (Ander Egg, E., 1982, citado en Fandiño, 1990, p.8).

Ahora bien, los distintos enfoques y estrategias aplicadas al trabajo en equipo, no se encuentran exentas de conflictos y discrepancias que puedan surgir. “Este es un reto del trabajo en equipo y el manejo del mismo es indicativo de un uso de la inter y transdisciplinariedad. La negociación se constituye en un instrumento muy útil en el alcance de esta meta” (Fandiño, 1990, p.8).

## **Modelo de Redes**

Este modelo amplía el foco desde el individuo hacia las unidades sociales más amplias, tanto en la conceptualización de los problemas como en el diseño de estrategias de intervención. Dos modelos básicos relacionados con esta perspectiva son el Modelo de Redes Personales o Focales y el Modelo de Red Abierta o Red Focal. Del primero derivan las Intervenciones en red y del segundo el Trabajo en Red (Mabel, 2014).

La red social, en términos generales, puede describirse como un sistema de vínculos entre distintos puntos de un grupo social como son los actores sociales o distintos grupos e instituciones, que permite el intercambio de información y las interacciones entre los distintos puntos de la red. Existen distintos tipos de redes sociales: las redes sociales personales o focales, las redes sociales abiertas o redes temáticas, las redes comunitarias.

Las intervenciones que utilizan el modelo de redes sociales personales son llamadas intervenciones en red. Se refieren a la inclusión de la red social como un elemento importante para la comprensión del sufrimiento de la persona que consulta y a la vez, la utilización de dicha red como un recurso central en el alivio de este sufrimiento. (Sáez, 2016, p. 13-14)

## **VI. Estado del Arte y Antecedentes**

### **1.- EQUILIBRIO TRABAJO VIDA PARA INCREMENTAR EL ENGAGEMENT EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DE SERVICIOS MÉDICOS. UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO (USFQ), COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (Esparza, 2018).**

Esta investigación pretendió determinar si el equilibrio trabajo vida incrementa en el *engagement* de los trabajadores de servicio al cliente en una

empresa de servicios de salud. Shaufeli y Bakker (cómo se citó en Esparza, 2018, p. 22) dice que “el *engagement* es definido como un estado mental positivo de realización en el trabajo”. Por otro lado, Schaufeli, Taris, Van Rhenen (como se citó en Esparza, 2018) manifiesta que “además, los aspectos del *engagement* influyen en el ámbito personal del trabajador tanto en lo social como en su salud” (p. 7-8).

La metodología utilizada es cuantitativa – experimental y se trabajó con dos grupos. Se evaluó el grado inicial de *engagement* a los dos grupos, a través de un cuestionario específico y luego se implementaron políticas de tiempo flexible a un solo grupo durante seis meses. Al finalizar este tiempo se volvió a aplicar el cuestionario para determinar el impacto de las medidas de equilibrio trabajo vida en los niveles de *engagement*.

Este estudio visualiza una problemática social que se relaciona con la falta de equilibrio entre el trabajo y la familia de las personas, expone la interrelación que se da entre ellas demostrando que, si el sujeto presenta problema en uno de los contextos, lo demostrará en el otro. Expone que varias investigaciones señalan que la sobrecarga de ambos roles y el escaso tiempo que poseen las personas genera mayor estrés, desmotivación, irritabilidad y tensión, afectando directamente en el cumplimiento de las obligaciones que cada una exige. Para Boyar (2003) lo descrito es un de tipo *boomerang*, dado al impacto que genera en los dos roles de las personas.

Por otra parte, explica el conflicto que se presenta entre el trabajo y la familia, en 3 dimensiones importantes para una persona. Dimensión del tiempo, no se puede cumplir con todas las demandas que exigen ambos roles; dimensión de tensión o preocupación, producido cuando las problemáticas de uno se transmiten al otro y la dimensión conductual, se refiere a que las personas debemos adoptar un rol para cada contexto, no se debe adoptar la conducta del trabajo en la casa, viceversa.

Además, plantea que la energía o desgaste en uno de los roles impide un adecuado desempeño del otro e influye en el aspecto emocional y cognitivo del sujeto, lo cual determinará su rendimiento en cada rol.

De esta manera, este estudio reafirma la importancia de generar intervenciones en equipos multidisciplinarios, con el propósito de evaluar sistemáticamente a los profesionales y así detectar elementos negativos que fomentan el conflicto entre el trabajo y la familia. En el caso del Centro de la Mujer de Chiguayante, el equipo multidisciplinario no está exento de conflictos entre el trabajo y la familia, por ello sería interesante poder aplicar un modelo de intervención que contribuya a disminuir la carga de tensión que se genera entre ambas dimensiones, propiciando el espacio y flexibilidad que el individuo necesita para poder rendir de mejor manera en ambas.

Aryee et al (2005) y Waynye et al (2006) (cómo se citó en esparza, 2018) afirma que “Cuando los empleados sienten que la organización los apoya de una

manera positiva para evitar y disminuir el conflicto trabajo familia, se genera una actitud favorable de parte de estos hacia la organización” (p. 20).

## **2.- LA INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA CARENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL SECTOR LABORAL EMPRESARIAL (Huanga, 2016).**

Esta investigación se enmarca en la intervención del trabajador social en la carencia de trabajo en equipo en el sector laboral empresarial. El estudio plantea la importancia del trabajador social en esta materia, pues no todos los equipos funcionan como tales. Es una problemática recurrente tanto en el sector público y privado, que, finalmente, desvía el recurso humano afectando la cooperación, competitividad y rendimiento. Por ende, a la empresa o institución a la que se pertenece.

El estudio propone intervenir a los sujetos a través de formaciones interactivas, que fomenten la participación de los individuos en relación a la importancia y beneficios de trabajar en equipo. Lograr objetivos, compromisos, responsabilidades y responsables en común, con el propósito de cohesionar a los individuos y enfocarlos en desarrollar un mejor desempeño de sus funciones y roles.

Ortiz y Cruz (cómo si citó en Huanga, 2016) menciona qué:

La propuesta que plantea la investigación es sencilla para que los equipos tengan un trabajo exitoso y armonioso a la hora de que se presente una problemática, se planteen un objetivo o tengan una tarea que cumplir. Se debe empezar teniendo una reflexión individual y colectiva del compromiso que cada uno va a ejecutar, contribuir con todos los factores necesarios para unir al equipo, acoplarse a la cultura organizacional que tenga la empresa, propiciar una amistad que no pase las barreras de la formalidad, mantener siempre la solidaridad, creatividad, aportar e informar cuando se tenga alguna noticia y, por último, evaluar el desempeño grupal como individual, mediante comparaciones, invitar a un observador externo y tener diálogos contantes y realizar reuniones para informar los avances. (p. 14)

## **3.- APRENDIZAJE ACTIVO PARA EL DESARROLLO DE LA PSICOMOTRICIDAD Y EL TRABAJO EN EQUIPO (Aristizabal, Ramos y Chirino, 2018).**

Este artículo destaca la importancia del aprendizaje activo de los individuos, centrándolo en agente principal a partir de la interacción con las demás personas.

Los sujetos construyen conocimiento desde su propia reflexión y vivencias, situadas en un contexto determinado. En este caso, debido a que el área abordada en este artículo es la educacional, indica al docente como guía en el proceso de desarrollo, educación y aprendizaje activo de cada sujeto. Aplicado al Centro de la mujer de Chiguayante esta función le correspondería a la Directora del dispositivo.

Además, señala que las personas pueden alcanzar más fácilmente los objetivos cuando forman parte de un equipo colaborativo, generando interdependencia positiva lo cual lleva a un mejor desempeño y resultados. A su vez, incorpora la expresión corporal como elemento importante dentro del proceso del trabajo en equipo, de cómo esta influye y afecta, de manera individual y grupal. Blanco (cómo se citó en Aristizabal, Ramos y Chirino, 2018) consideran que es:

Importante enfatizar la importancia de priorizar en las tareas que desarrollen competencias que no solo contemplen las habilidades cognitivas (saberes), sino también las aptitudes (saber hacer), las actitudes (querer hacer) y valores (ser), por lo que la expresión corporal busca la formación integral del estudiantado. (párr. 7)

Señalan que, en el aprendizaje activo, el trabajo colaborativo es fundamental, ya que es la vía que conduce la interacción de los sujetos y devela como se relacionan entre sí. Domingo (cómo se citó en Aristizabal et al, 2018) indican que:

El trabajo colaborativo necesita tanto de competencias disciplinares específicas y conocimientos, como de competencias interpersonales para determinar la buena relación con los demás individuos, como la motivación intrínseca, la comunicación asertiva, el liderazgo, la toma de decisiones y el manejo de conflictos, entre otras. (párr. 17)

Además, destaca que el trabajo en equipo cobra fuerza cuando existe participación activa, reflexiva y propositiva, donde cada sujeto aporta desde sus capacidades, conocimientos y habilidades con el propósito de conseguir un objetivo en común. Esto implica establecer responsabilidades individuales que contribuyan en llevar a cabo los procesos de evaluación y retroalimentación grupal que correspondan, con el propósito de mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales, el rendimiento, eficiencia y obtención de metas planteadas.

#### **4.- MODELO DE INTERVENCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA. (Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009).**

El objetivo de este estudio fue evaluar si el modelo de intervención en clima organizacional PMCO, era efectivo en el Hospital de Yopal, Colombia. Cárdenas y Villamizar (cómo se citó en Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009) mencionan qué:

La denominación de PMCO se debe a que constituye la continuidad de la prueba para medir el clima organizacional (PMCO). Una característica distintiva de este modelo es que concibe el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales. (p. 122)

En este modelo de intervención se utilizó un diseño experimental de dos grupos independientes, asignando los participantes aleatoriamente a los dos grupos independientes, uno experimental y otro control. Se trabajó con una muestra aleatoria de 110 trabajadores, quedando con 55 sujetos cada grupo. Se implementaron cinco fases propuestas: análisis del problema, sensibilización, diseño y planeación de estrategias a nivel individual, intergrupar y organizacional, implementación de estrategias y evaluación del proceso, a través de la intervención en tres niveles individual, intergrupar y organizacional.

La metodología utilizada integra al individuo con la organización, a través de un proceso participativo, sistémico y dinámico. En la primera fase se realiza el diagnóstico e identificación de la o las variables que afectan el clima organizacional. La segunda fase, denominada ejecución, busca sensibilizar a los colaboradores a través de la socialización y discusión del diagnóstico, esto propicia la retroalimentación y permite evaluar objetivamente los riesgos para la organización, los equipos de trabajo y el individuo. En la tercera fase se diseñan y planifican las estrategias de intervención, a nivel individual se propone trabajar en autoconocimiento y actitud positiva; a nivel intergrupar se trabaja en aspectos como comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación; a nivel organizacional se propone trabajar en visión, misión, objetivos y valores organizacionales, en la cuarta y quinta fase se implementan las estrategias y se evalúa el proceso respectivamente.

Los resultados obtenidos de la aplicación del modelo indican que es viable aplicarlo a cualquier grupo de trabajo y en cualquier tipo de organización, ya que al intervenir en los modelos de gestión, la estructura organizacional tendrá algunos cambios que afecten positivamente los niveles de trabajo y, en este sentido, se mejoren las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo y, en general, la percepción del clima, lo cual influye directamente en la motivación laboral y rendimiento profesional de cada individuo.

## **5.- LA COMUNICACIÓN EFECTIVA: UN FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO EN EL TRABAJO EN EQUIPO. Universidad Adventista del Plata, Entre Ríos, Argentina (Quaranta, 2019).**

Este estudio expone la importancia de los equipos de trabajo, la evolución que ha tenido el tiempo y la diferencia entre grupo y equipo. Robbins (cómo se citó en Quaranta, 2019) comenta qué:

Uno de los elementos que diferencia a los grupos de los equipos es que los equipos evidencian una sinergia positiva, mientras que los grupos muestran una sinergia neutral o inclusive negativa. Los equipos de trabajo se caracterizan por una sinergia positiva. (párr. 17)

La sinergia positiva es descrita como la energía en la cual la relación interpersonal tiene valor, en la cual el individuo piensa y siente que valió la pena reunirse, porque cada uno aportó y se potenció con lo mejor de los otros. Con este tipo de sinergia se producen resultados únicos y diferentes a lo que cada uno habría hecho por separado.

Este trabajo de investigación, afirma además que las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, que recurren a los equipos con el propósito de aprovechar las capacidades, conocimientos, habilidades y talentos de los individuos con el propósito de alcanzar las metas organizacionales. Se identifican diversos factores que muestran que las relaciones intergrupales presentan una ventaja importante por sobre el trabajo individual, debido a que se producen mejoras en la toma de decisiones, resolución de conflictos, fomento el desarrollo de habilidades interpersonales, la comunicación y la sinergia positiva.

En el trabajo se expone como factor de análisis a la comunicación efectiva, ya que se le considera como el principal obstaculizador dentro de los equipos de trabajo. Esto, considerando que, frecuentemente, tendemos a no escuchar a nuestro interlocutor y escuchamos lo que queremos escuchar. Es decir, pensamos en otra cosa mientras nos hablan o interrumpimos, por lo que, indica, no pueden existir grupos eficientes sin una escucha empática. Además, se destaca a la cooperación, definiéndola como crucial en la comunicación efectiva al implicar que ambas partes- emisor y receptor- tienen el verdadero deseo de una interacción, preocupación por la escucha empática, respeto y valoración a la otra persona.

La metodología utilizada en el estudio fue cualitativa-descriptiva y estuvo aplicada a dos grupos del primer cuatrimestre de la asignatura Taller Integrador Interdisciplinario del año 2007, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste, Argentina. Respecto al trabajo en equipo en el desarrollo de una tutoría de una asignatura específica, se realizó un trabajo con sujetos unidos en la revisión bibliográfica, generando retroalimentación, cooperación y comunicación asertiva entre ellos. Además, se aplicaron ciertos instrumentos que sirvieron para la recopilación de antecedentes que generaron los resultados y la retroalimentación necesaria para los individuos y a nivel grupal.

## **6.- FORMACIÓN DE VÍNCULOS PROFESIONALES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO EN ENFERMERÍA (Buss, Leopardi, Coelho y Oliveira, 2010)**

Este estudio corresponde a los datos parciales de la tesis doctoral "Enlaces profesionales: una propuesta de trabajo en equipo en enfermería", presentada en la Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil.

La investigación presenta el resultado de un trabajo que tuvo como objetivo construir una estrategia de trabajo en el equipo de enfermería para favorecer las relaciones interpersonales y alcanzar un cuidado terapéutico comprometido con las personas usuarias de los servicios de salud.

La metodología se respalda en la corriente constructivista y se aplicó a 12 funcionarios en tres hospitales generales y en una escuela de enfermería de una ciudad ubicada al interior de la región sur de Brasil. En total, en 12 participantes- 3 de cada entidad-se aplicaron las técnicas de entrevista y observación. Después del análisis de los datos recogidos, el estudio concluye temas relevantes para los individuos, tales como: posición individual y grupal en el micro espacio de actuación, movimiento de las relaciones grupales, proceso de comunicación, educación continuada y competencia profesional.

Los resultados obtenidos apuntan a que los individuos se sienten mejor preparados para enfrentar los distintos escenarios sociales y laborales, cuando les son entregadas las herramientas y se les capacita en el desarrollo de sus habilidades interpersonales. La preparación académica que posea una persona genera una percepción del trabajo, el que se debe desempeñar, pero, al mismo tiempo, no asegura un trabajo en equipo y un buen manejo de habilidades blandas con los otros.

Por otra parte, en este trabajo se expresa la importancia del movimiento de las relaciones grupales asociadas a la retroalimentación que debe producirse al interior de los equipos de trabajo, con el objetivo de mejorar a nivel grupal e individual, favoreciendo la consecución de las metas de la organización que se está inserto. Así como también, la relevancia que posee la comunicación entre los sujetos, evidenciando la complejidad que abarca el tema y que la comunicación asimétrica puede llevar a ciertos ruidos en la comunicación y resistencia en el grupo, creando cuestiones mal entendidas, conflictos de prestigio y espacios para la ausencia de compromisos con la calidad del cuidado.

## **7.- RELACIONES INTERPERSONALES EN EL ÁMBITO LABORAL. UNIVERSIDAD JESUITA DE GUADALAJARA (Ramírez, 2019).**

El presente estudio abordó el tema de las relaciones interpersonales en el contexto laboral y el impacto que tienen en el grado de satisfacción que experimentan las personas en su trabajo. Al respecto, se señala que cuando las relaciones interpersonales son buenas, esto genera un clima en que las personas

se sienten cómodas y satisfechas con su trabajo y se centran en las actividades a que se dedica la empresa. Sin embargo, cuando estas no son buenas, se generan malas actitudes e insatisfacción laboral.

Este trabajo se sustentó en las teorías de la Psicología Humanista, el Desarrollo Humano y el Enfoque Centrado en la Persona de Rogers, mientras que el método se orientó al enfoque de trabajo investigación-acción con el propósito de observar cómo se manifestó el fenómeno dentro del contexto laboral-empresarial y las implicaciones que tiene en los individuos involucrado, para posteriormente desarrollar las estrategias e instrumentos necesarios para afrontar y resolver la problemática.

El autor supone que toda persona busca poder encontrar un equilibrio entre el trabajo y su vida personal, dado que el trabajo constituye un ambiente donde pasan la mayor parte de las horas del día y con el paso del tiempo le dedican muchos años de su vida.

Por otro lado, recalca la importancia de la satisfacción laboral, considerando que este es un elemento básico que debiera experimentar cualquier persona que esté en el ámbito laboral. Sin embargo, cree que existen factores que pueden impedir alcanzar dicha satisfacción, tales como el estrés laboral, las malas relaciones interpersonales, los bajos salarios, entre otros.

En general, el trabajo es una parte fundamental del desarrollo de los individuos, ya que es un espacio donde las relaciones interpersonales entre compañeros y jefatura tienen una gran influencia en las experiencias positivas y negativas de las personas con las que se trabaja. Cuando se construyen buenas relaciones dentro del trabajo se fomenta un buen clima laboral, lo que permite un trabajo colaborativo más efectivo y con mejores resultados. Por el contrario, relaciones interpersonales negativas afectan el rendimiento de los trabajadores, sus actitudes frente a otros compañeros y genera en ellos también, una sensación de insatisfacción laboral.

Las relaciones que generan las personas dentro de su trabajo ayudan a propiciar un ambiente favorable para ellas. Es decir, en la medida que se construyen relaciones laborales sanas, el trabajo diario se vuelve menos estresante, más cooperativo y, por consiguiente, más productivo.

## **VII. Preguntas Orientadoras**

En relación a las preguntas orientadoras de la sistematización, se presenta un cuadro explicativo de las interrogantes claves que se presentaron al inicio del proceso. A través de estas, se pudo esclarecer y delimitar el objetivo, así como también la delimitación del objeto de estudio.

Interrogantes claves en la fase inicial
Para Delimitar el Objetivo:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo funciona el equipo del centro de la mujer?</li> <li>- ¿Cuál es la metodología de trabajo que desarrollan los profesionales del Centro?</li> <li>- ¿Los profesionales se consideran un equipo o grupo de trabajo?</li> <li>- ¿Cuáles son los obstaculizadores y facilitadores del equipo de trabajo?</li> <li>- ¿Qué mecanismos utilizan en su trabajo cotidiano para mantenerse alineados en la información de las usuarias?</li> <li>- ¿Realizan actividades de retroalimentación y autocuidado?</li> <li>- ¿Cómo se sienten los profesionales con respecto a su trabajo y el trabajo con los demás?</li> <li>- ¿Consideran los profesionales que logran realizar un trabajo en equipo?</li> </ul>

## **VIII. Objetivos de la Sistematización**

### **a. Objetivo General**

- Realizar un análisis crítico sobre el funcionamiento interno del equipo multidisciplinario del Centro de la Mujer de Chiguayante, a través de la sistematización de experiencias de los profesionales de la Institución, entre los meses de julio de 2019 a julio del año 2020.

### **b. Objetivos específicos**

-Identificar los nodos críticos del funcionamiento interno del equipo multidisciplinario del Centro de la Mujer de Chiguayante, a través de las experiencias de los profesionales, entre los meses de Julio de 2019 a julio del año 2020.

- Identificar las fortalezas del funcionamiento interno del Equipo Multidisciplinario del Centro de la Mujer de Chiguayante, a través de la experiencia de los/as profesionales, entre los meses de los meses de julio de 2019 y julio de 2020.

- Representar los sentimientos y emociones identificados por parte del equipo Multidisciplinario del Centro de la Mujer de Chiguayante, a través de la experiencia de los/as profesionales, entre los meses de los meses de julio de 2019 y julio de 2020.

## **IX. Ejes de la Sistematización**

1.- Nodos críticos que se encuentran al interior del equipo multidisciplinario del Centro de la Mujer de Chiguayante.

**Sub Eje:** Dificultades, debilidades y conflictos de los profesionales con respecto al funcionamiento interno del equipo.

2.- Fortalezas que se encuentran al interior del equipo multidisciplinario.

**Sub Eje:** facilitadores y oportunidades que identifican y reconocen los profesionales con respecto a su funcionamiento interno.

3.- Sentimientos y emociones identificados por los profesionales en relación a situaciones vivenciadas al interior del equipo multidisciplinario.

**Sub Eje:** emociones y sentimientos positivos v/s negativos

## **X. Marco Metodológico**

### **1. Enfoques de la Sistematización**

#### **a) Enfoque Paradigmático**

De acuerdo a Jara (2014), la sistematización de experiencias “busca aportar a la construcción de conocimientos científicos, caracterizados porque están basados en un cuerpo teórico entendido como un conjunto de proposiciones fundamentales que buscan comprender y explicar los movimientos y contradicciones de la sociedad” (p. 58). De esta forma, señala este autor, se confrontan y enriquecen, a la vez, de conocimientos sistemáticos y metódicos.

Además, por su parte, los resultados a partir de este tipo de investigaciones “se pueden comprobar, confrontar y comparar aspirando a tener niveles de generalización y transferibilidad. Los productos del conocimiento científico se incorporan a sistemas que se deben continuar enriqueciendo permanentemente con los aportes de la comunidad científica respectiva” (Jara, 2014, p. 58).

Este enfoque paradigmático indica que la sistematización de experiencias

permite comprender un marco de referencia amplio, lo que implica explicar interrelaciones o interdependencias entre los fenómenos de la realidad histórica y social. Jara (2014) advierte que “las investigaciones pueden enriquecer la interpretación crítica de la práctica directa que realiza la sistematización de experiencias, aportando al diálogo de saberes con nuevos elementos” (Jara, 1994, p.58).

Para este autor (Jara, 1994), un dilema tiene que ver con escoger el enfoque o las modalidades con las que vamos a hacer una sistematización. Este es otro dilema complejo, pues existe una enorme variedad de posibilidades, no hay una sola manera de hacer sistematización de experiencias.

Debido a la cantidad de opciones, y ante la gran variedad de modalidades encontradas, esta sistematización será formal-abordada desde los actores en forma participativa- con el propósito de reconstruir las experiencias, a partir de sus propios relatos y emociones, generar un análisis crítico sobre ellos y plantear un plan de mejoras que contribuya a la retroalimentación del aprendizaje y un cambio positivo en el funcionamiento interno del equipo del Centro.

Los enfoques utilizados para el desarrollo de la presente sistematización, según Guiso (1998) corresponden a:

- Enfoque de la reflexividad y la construcción de la experiencia humana: estos enfoques asumen la implícita epistemología de la práctica, basada en la observación y el análisis de los problemas que no tienen cabida en el cuerpo teórico aprendido o aplicado.

La sistematización está vinculada aquí a la resolución de problemas, permitiendo hacer frente a los nuevos desafíos que les presenta el contexto. La sistematización busca recuperar el saber tácito, que está implícito en las pautas de acción, en la percepción del problema que se afrontó. Se reconoce y valora el saber, los juicios y destrezas que están invisibilizadas en la acción.

En este tipo de procesos se descubre que, al recuperar y reflexionar la experiencia, el sujeto se reconoce observando, hablando y actuando y esto le permite el deslinde de la experiencia de su lógica de explicación, en el mismo acto de comprenderla y explicarla.

- Enfoque hermenéutico: se pone en consideración la necesidad de entender a los actores de los proyectos socioculturales y educativos en el desarrollo de razones prácticas reflexivas, mediante una serie de procesos que permiten hacer explícitos y ponen en claro intencionalidades, predisposiciones, sentidos y valoraciones que subyacen en la acción.

Es, desde este enfoque, que la sistematización se entiende

como una labor interpretativa de todos los que participaron, develando los juegos de sentido y las dinámicas que permiten reconstruir las relaciones que se dan entre los actores, los saberes y los procesos de legitimidad, esto es dar cuenta de la densidad cultural de la experiencia. (p. 8-9)

Por último, el enfoque crítico el cual según Melenge (2014) dice qué:

El investigador para poder llevar a cabo una buena labor investigativa, tiene que hacer inmersión dentro del campo a investigar, compartir con los individuos y procurar que las personas sientan al investigador como parte de esta comunidad. Del mismo modo, tiene que hacer que todos participen activamente y que la investigación no sólo se quede en un plano netamente pedagógico, sino que también todos los investigados sientan un factor de cambio que fue aportado por el proyecto, para sus vidas mismas y la de su grupo. (párr. 3)

## **b) Enfoque Metodológico**

La presente sistematización de experiencias posee un enfoque fenomenográfico, el cual corresponde a un enfoque de investigación que tiene por objetivo identificar y describir las formas cualitativamente diferentes como las personas experimentan (comprenden, perciben) fenómenos de su entorno. Las experiencias no son consideradas como entidades físicas o mentales, sino como una relación entre objeto y sujeto (Marton, 2000). Experimentar algo implica establecer una relación entre el sujeto, quien experimenta, y el objeto, lo experimentado.

El eje de la investigación fenomenográfica no es, por lo tanto, el fenómeno que se investiga o las personas que lo experimentan, sino más bien lo que se estudia es la relación entre ambos, es decir, cómo es experimentado el fenómeno en cuestión (Marton, 1986).

Dall'Alba (2000) indica que este supuesto se basa en el principio fenomenológico de la intencionalidad, la que establece que la experiencia no puede ser separada de lo que es experimentado; es decir, la experiencia es siempre la experiencia de algo. En este sentido, es un enfoque de segundo orden, pues no investiga el fenómeno cómo es, lo que implicaría una perspectiva de primer orden, sino cómo el fenómeno es experimentado, una perspectiva de segundo orden.

Además, aborda los fenómenos desde la posición de los sujetos, orientado a la descripción que las personas realizan sobre sus experiencias (Marton y Booth,

1997). Como la experiencia, por lo general, se da por sentada, quien experimenta no necesariamente ve su propia forma de experimentar (comprender, percibir), Marton y Booth (1997) argumentan que los investigadores deben ser conscientes de esto y adoptar de modo explícito una perspectiva de segundo orden.

Esto implica ver el fenómeno con los ojos de la persona que lo experimenta y poner entre paréntesis las experiencias propias. Solo así el investigador tendrá la capacidad de describir cómo las personas experimentan un fenómeno particular (Trigwell, 2006).

De esta manera, el enfoque cualitativo identificará la naturaleza profunda de las realidades de los/as profesionales que trabajan en el Centro de La Mujer de Chiguayante, permitiendo observar su sistema de relaciones, estructura dinámica y emociones de las experiencias. Lo anterior, evidentemente, genera datos que comúnmente se los caracteriza como más “ricos y profundos”. Esto no es generalizable, sino más bien están relación con cada sujeto, grupo y contexto, en una búsqueda orientada al proceso.

Este enfoque, además, permitirá obtener información directa de los actores relevantes de este proceso, en relación al funcionamiento interno del equipo. Los datos, en consecuencia, provienen de la sistematización de sus propias experiencias en el trabajo diario como equipo y con mujeres víctimas de violencias. Esto vislumbrará, a partir de sus propios relatos las intervenciones multidisciplinarias, identificación de nodos críticos y fortalezas de su conformación como equipo de trabajo, así como también permitirá extraer la enseñanza de este aprendizaje, generando una retroalimentación positiva que oriente al equipo con respecto a su funcionamiento interno.

## **2. Actores Participantes**

A continuación, se darán a conocer los actores relevantes que participarán del proceso de sistematización de experiencias, el cual corresponde al equipo multidisciplinario del Centro de la Mujer Chiguayante. Además, se conocerán sus principales funciones y/o características.

- **Coordinadora:** encargada de prestar orientación a mujeres que consultan en el Centro, participa del trabajo en redes locales y comunitarias, además de la coordinación intersectorial.

- **Trabajadora Social:** se encarga de atender los casos sociales de las usuarias, realizar el diagnóstico social de las usuarias como parte del diagnóstico integral y sobre el diseño e implementación de los planes integrados de intervención de las usuarias.

- **Psicóloga:** entrega orientación y atención a las usuarias del Centro y participa en el diagnóstico integrado de las usuarias. Asimismo, participa en el diseño e implementación de los planes integrados de intervención de las usuarias.

- **Abogado:** encargado de brindar orientación e información jurídica general y coordinar derivaciones responsables, cuando corresponda, de las mujeres ingresadas al Centro o a la Casa de Acogida. También es el responsable de representar jurídicamente a las mujeres en las causas VIF ingresadas al Centro.

- **Monitora:** es la encargada de realizar la primera acogida, participar en la implementación, ejecución y evaluación del plan estratégico de prevención, apoyar el trabajo con las redes institucionales del Centro, realizar seguimientos de casos, dirigir la gestión y coordinación de redes comunitarias.

- **Personal Administrativa (secretaria):** responsable de recibir los llamados telefónicos, administrar los recursos del dispositivo, realización de trabajo administrativo, recepción de las usuarias en el dispositivo, encargada de la confirmación telefónica de la asistencia de las mujeres, colabora en la gestión de recursos y genera contactos con otras redes de apoyo, las cuales benefician al trabajo del dispositivo.

### 3. Técnicas y/o Instrumentos

En relación a las técnicas e instrumentos que se utilizarán en el desarrollo de la sistematización de experiencias, del funcionamiento interno del equipo multidisciplinario del Centro de la mujer de Chiguayante, se señalan y describen a continuación.

**-La observación:** La observación permitirá profundizar en la captación al observador/a en algunos hechos y en el momento que sucedieron. Además, se podrá obtener datos acerca de aquellos aspectos o conductas que suelen pasar inadvertidos. Con una actitud investigativa y observadora la alumna que está sistematizando focalizará su atención en aquello que desea conocer. Durante el tiempo en que se realizará esta sistematización, la observación será permanente y sistemática para rescatar información significativa.

La alumna participará en el quehacer diario del grupo que desea estudiar, por lo que la asistencia periódica al Centro le permitirá establecer contacto directo con los miembros. Espera poder llegar a comprender y explicar la experiencia desde las propias vivencias, reacciones, sentimientos, entre otros.

**-Grupo de discusión:** esta técnica, al igual que la entrevista, aportará un juego conversacional que producirá información útil a la investigación. El grupo de discusión como técnica de análisis de la realidad estudiada, se fundamenta en el paradigma crítico, en cuanto que pretende la transformación de las personas que forman parte del grupo, a través de la reflexión que provoca la intervención de cada uno de los participantes en el mismo.

**Línea de tiempo:** La línea de tiempo permitirá ordenar la secuencia de eventos o de hitos importantes sobre el funcionamiento interno del equipo. De

esta manera, se podrá visualizar con claridad la relación temporal entre ellos.

**Flujograma:** Esta técnica permitirá representar gráficamente los hechos, situaciones, sentimientos, sobre el funcionamiento interno del equipo. De acuerdo a Chiavenato (1993), el flujograma, también conocido como diagrama de flujo, corresponde a una secuencia de rutinas simples que permiten llevar un registro de secuencias de un proceso con unidades implicadas y responsables de la ejecución. Una definición que comparte Gómez (1997), al señalar que el flujograma representa un flujo de información de un procedimiento, lo que permite representarse gráficamente.

#### **4. Criterios de Calidad**

Los criterios son la forma de asegurar la calidad de la sistematización, la cual es a través de la confirmación de los actores de la información y las triangulaciones.

Cisterna (2005) menciona que:

“Entiendo por ‘proceso de triangulación hermenéutica’ la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación” (p.68).

Por lo tanto, tomando en cuenta a Cisterna (2005), la triangulación se genera en base a la recopilación de datos obtenidos en las diferentes técnicas aplicadas (línea de tiempo, flujograma y grupo de discusión), donde se llevó a cabo bajo los siguientes procesos: se seleccionó la información obtenida en las transcripciones, se trianguló la información recogida de cada técnica, se trianguló la información por cada categoría y código correspondiente, se trianguló la información entre todas las categorías centrales y, por último, se trianguló la información obtenida con la teoría.

#### **5. Plan de Análisis**

En esta parte del proceso se reflexionó e integraron todas las ideas que fueron obtenidas a través de la construcción de información con teorías, debates y conceptos adecuados al contexto. Además, se buscó material bibliográfico pertinente para dialogar con los hallazgos implicados en este trabajo. En lo puntual, se realizó un análisis de contenido, que constó de 3 tipos de codificaciones: abierta, axial y selectiva.

### **a) Codificación abierta**

En la primera parte del proceso se buscó expresar todos los datos obtenidos en forma de conceptos, los cuales fueron obtenidos a través de la reducción de datos. Para ello, se diseccionó, fragmentó y rebuscó aquellos datos que contenían las transcripciones de las técnicas aplicadas, enumerándolas en una serie de categorías emergentes las cuales consideraban los siguientes cuestionamientos: ¿de qué habla el texto?, ¿qué es lo que sucede en el?, ¿por qué se produce aquello?, ¿cómo se produce?, ¿quiénes participan?, etc. Para llevar a cabo la presente reducción, se utilizó el enfoque denominado cartografía conceptual, la cual Grbich (citado en Bonilla, 2010) define como “palabras y frases que permiten un resumen preciso y breve de los asuntos emergentes al examinar los datos” (p.7).

Así es como se comenzaron a codificar los datos y en función de las distintas categorías que fueron surgiendo, codificándolas en sus categorías correspondientes, o bien, en las que fueran emergiendo. Según Flick (citado en Hernández, 2014), “se trata de clasificar las expresiones contenidas en el texto según sus unidades de significado (palabras individuales, secuencias de palabras) para asignarles anotaciones y conceptos Ilustración (p.196-197).

Por lo tanto, en definitiva, se realizó un proceso analítico en el cual aquellos conceptos encontrados se identificaron y desarrollaron desde el punto de vista de sus propiedades y dimensiones. Por ende, se realizó una lista de códigos y categorías asignadas en los textos de las transcripciones de las técnicas aplicadas para, posteriormente, analizar la frecuencia de las categorías encontradas.

### **b) Codificación axial**

Con la información ya más clara y mejor organizada, se procedió a tomar aquellas ideas y asignarles una categoría para poder reagruparlas, de acuerdo a la similitud que éstas tenían y así asignarles un código.

En esta segunda parte del proceso, se comenzó a filtrar aquellas categorías que fueron surgiendo anteriormente. Por lo tanto, con esta información ordenada se reorganizó, creando relaciones entre los conceptos. Si bien emanaron distintas categorías a partir de la codificación abierta, solo se seleccionaron las más interesantes para ahondar en su explicación. Flick (citado en Hernández, 2014) comenta que:

“En esta fase de codificación las categorías que son más relevantes para la pregunta de investigación se seleccionan en base a los códigos y las notas de códigos que están relacionadas entre sí. Es en este momento cuando se seleccionan pasajes del texto como prueba de estos códigos relevantes para elaborar la categoría axial” (p.200).

Por lo tanto, aquellas categorías se debieron relacionar con las subcategorías que emergieron, luego, comparar los significados y las relaciones que se producían entre estos. Se comparó código con código, código con categoría y código con nuevos datos para así dar respuesta a los cuestionamientos que hayan surgido o bien, para profundizar en algún ángulo saliente de la temática emergente. Strauss y Corbin (citado en Hernández, 2014) afirma que esta codificación “sirve para clarificar las relaciones entre un fenómeno, sus causas y consecuencias, su contexto y las estrategias de aquéllos que están implicados” (p.200).

### c) Codificación selectiva

Esta corresponde a la fase final, la cual consistió en determinar una categoría central en torno a las demás categorías que se integran y agrupan a la categoría central. De esta manera, se entregó una panorámica general del caso sobre la cual se desarrollaron las categorías centrales en relación a los rasgos y dimensiones obtenidos.

Para ello se realizó un análisis en el cual se describieron patrones y pautas existentes de los datos, así como las condiciones en las que estos se aplicaban considerando los siguientes cuestionamientos planteados por Flick (2012) “¿Qué considero como problema central? ¿Qué es lo más llamativo del campo de investigación? ¿Cuál es el tema central de la historia? ¿Qué temas vuelven a aparecer recurrentemente?” (p.199).

Esto permitió establecer relaciones, implicaciones, condiciones y consecuencias tanto a nivel micro como macro, que fueron surgiendo tras el análisis de los códigos, categorías, subcategorías y categorías centrales. Todo esto, siempre teniendo presente los diversos puntos de vistas de los fenómenos en su contexto y aportando así a una visión más completa de las relaciones de los fenómenos y sus categorías.

Lo explicado anteriormente, se refleja en breve en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración de Strauss y Corbin (citado en San Martín, 2013).

El paso final que determina si ya se cuenta con toda la información necesaria para la siguiente etapa es el concepto de saturación teórica. Según Strauss y Corbin (citado en Carrillo, Leyva-Moral y Medina, 2011) la saturación “es el punto del análisis, durante la construcción de la categoría central, en el cual ya no emergen nuevas propiedades, dimensiones o relaciones entre los datos” (pág. 26). Esta fase, de cierta manera, asegura la riqueza de los datos recogidos, considerando, según Strauss y Corbin (citado en San Martín, 2013) que “si el investigador no recopila datos hasta saturar todas las categorías, la teoría no se desarrollará equilibradamente y carecerá de densidad y precisión. Además, la saturación permite identificar el momento en que es necesario detener la recolección de datos” (párr. 38).



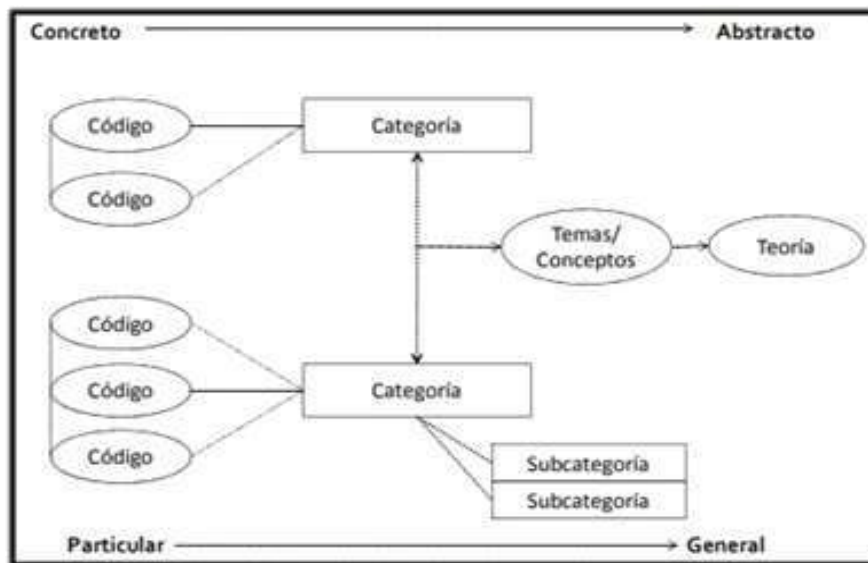
Fuente: Elaboración de Bonilla, Víctor (2010)

Ya realizados los tres tipos de codificación, se prosiguió a realizar las notas analíticas, las cuales no son más que las reflexiones obtenidas a través de las relaciones que se establecieron entre los códigos y categorías encontradas y definidas. De esta manera, se plantean así breves hipótesis que serán integradas en una teoría, por lo tanto, dichas notas analíticas son sumamente importantes, ya que permiten dar paso a la última etapa, la cual corresponde a la elaboración de los memos analíticos finales.

Cuñat (2007) argumenta que “esencialmente los memos son ideas que han sido anotadas durante la recolección de datos y que ayudan posteriormente al investigador” (p.7). Por lo tanto, tras recoger las nuevas ideas y las conexiones entre las personas, categorías, subcategorías, conceptos, categorías centrales y

las revisiones teóricas, se produjo un cruce de información importante que permitió obtener los resultados finales del análisis de contenido.

Por último, el proceso de análisis realizado se resume en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia de Saldaña (citado en Bonilla, 2010).

## XI. Descripción de los Resultados

### a) Reconstrucción del Programa

Gráfico N°1: Reconstrucción del programa

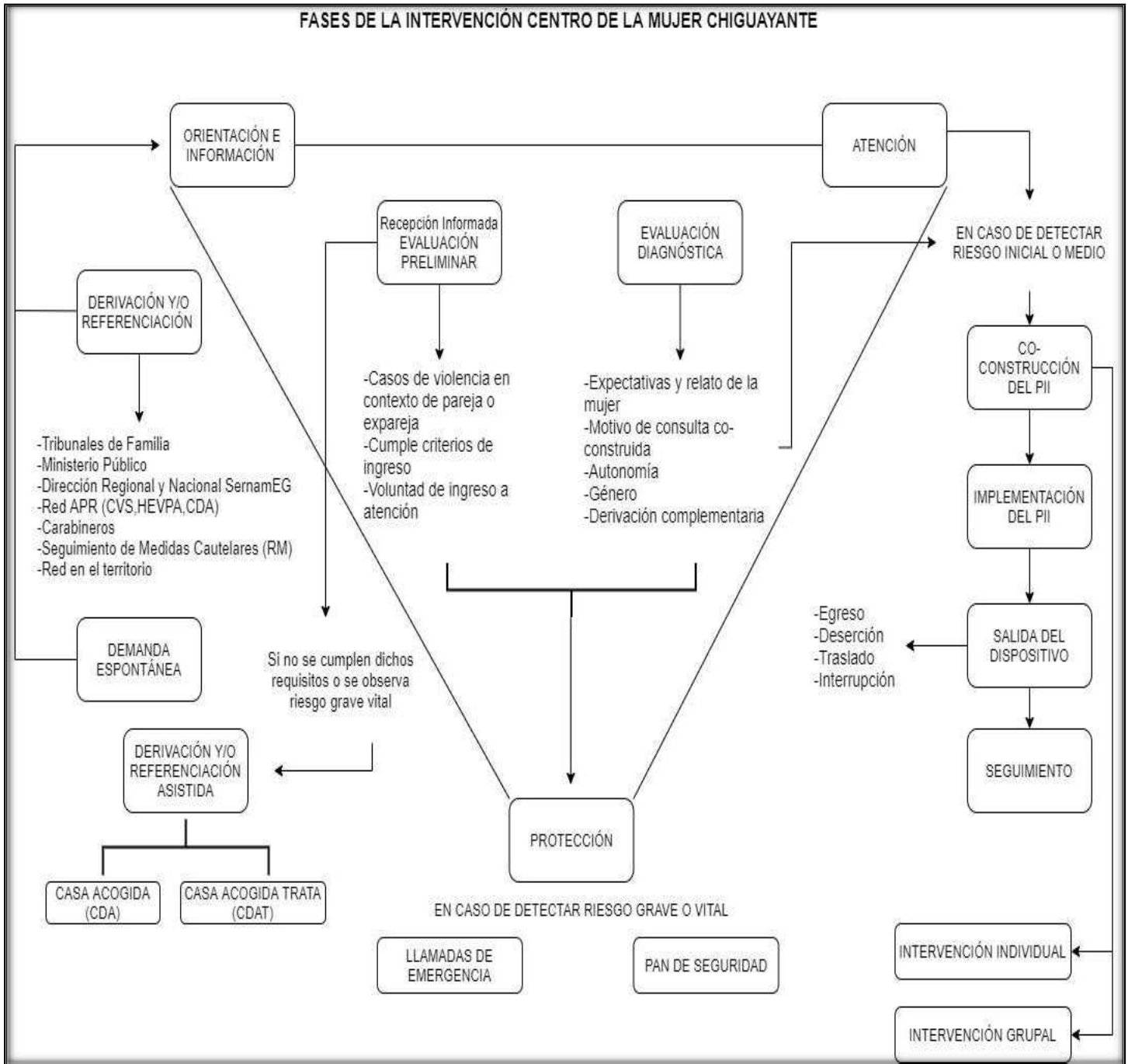


Gráfico construido en base a la información obtenida de las orientaciones técnicas que entrega SERNAMEG.

La intervención en el Centro de la Mujer se compone por dos grandes ejes: La orientación e información y la intervención socio-educativa y jurídica considerando la atención y protección que se brinda a las mujeres que ingresan al dispositivo. (Orientaciones Técnicas del Centro de la Mujer, 2019, p. 20)

Es importante considerar que al momento de ingresar una mujer se le debe consultar si pertenece al Subsistema de Seguridad y Oportunidades, ya que de ser así se debe mantener una coordinación con la contraparte que esté a cargo, para apoyar el proceso que la mujer ya se encuentra desarrollando en dicho programa (Orientaciones Técnicas del Centro de la Mujer, 2019).

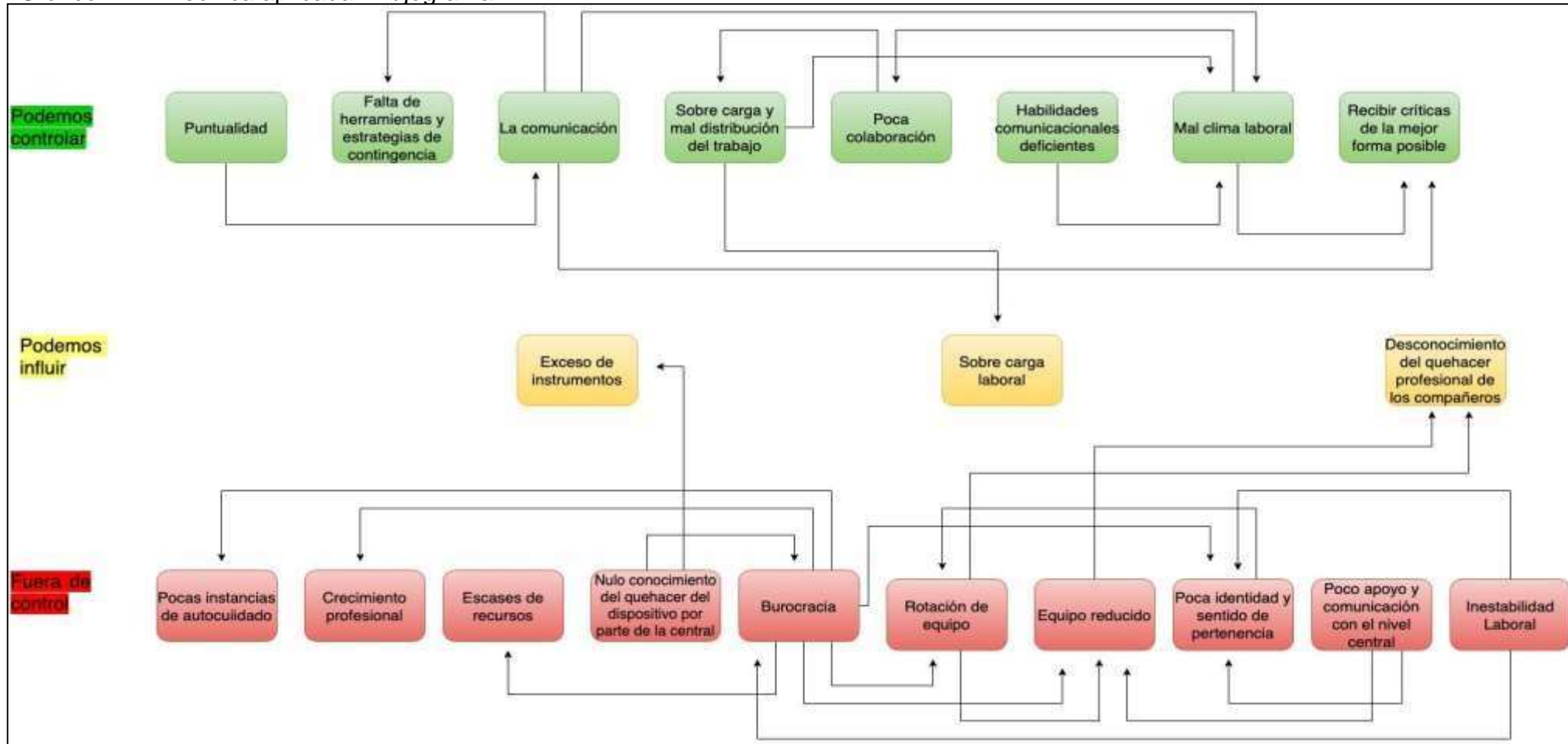
Para comprender mejor el gráfico, se explicará brevemente las fases de los ejes ya mencionados los cuales son planteados en las Orientaciones Técnicas del Centro de la Mujer (2019):

1. **Fase de orientación e información:** Consiste en la atención y contención que se le brinda a la mujer que consulta por violencia contra la mujer o temas que lo relacionen (ejemplo: acoso laboral, violencia gineco- obstétrica, violencia física-verbal y/o emocional, entre otras). En dicha fase una persona del equipo le otorgará una primera cogida orientando así a la mujer en las dudas o problemáticas que pueda presentar, eso sí el recibir dicha información no implica que la mujer sea ingresada al centro ya que se requieren de ciertos requisitos para ello.
2. **Intervención socio-educativa y jurídica:** Dicha intervención se enfoca en el acompañamiento tanto en el ámbito psicosocial como jurídico los cuales se centran en qué la mujer logre generar los cambios que necesita para su vida de manera informada, protegida y asesorada. Dicha intervención se realiza en 2 niveles:
  - i. **Atención Individual:** En dicha modalidad de intervención se elabora un Plan de intervención Individual (PII), el cual se encuentra enfocado en significar las experiencias vividas reconociendo siempre las habilidades que la mujer ha ido desarrollando para sobrevivir a la violencia, pero además se considera el trabajo con las redes las cuales no solo son institucionales, sino que también a las personas que son significativas, tales como: familia, amistades, vecinas/os. Por último, dicho plan es ejecutado en una intervención contemplada de 6 meses a 1 año contados desde el ingreso, sin perjuicio de que este pueda extenderse, cumpliéndose así 12 sesiones con una periodicidad semanal o quincenal.

- i. Atención grupal: Esta modalidad permite que las mujeres elaboren y compartan estrategias y experiencias, reconociendo a su vez los recursos y fortalezas a través del acompañamiento de re-descubrimiento de sus cualidades. Estos espacios de apoyo facilitan a las mujeres la apertura de nuevos escenarios para el desarrollo de sus proyectos y para ello los talleres consideran en su diseño los aspectos centrales que tienen cada una en su diagnóstico y PII. La duración de dichos talleres es de 12 sesiones, con una duración promedio de 2 horas con una periodicidad semanal con un horario fijo.

## b. Flujoograma

Gráfico N° 2: Técnica aplicada- Flujoograma



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°1: Resultados del Flujograma

NUDOS CRITICOS	N° FLECHAS DE SALIDAS (CAUSA)	N° FLECHAS ENTRADA (EFECTO)
Pocas instancias de autocuidado	0	1
Crecimiento profesional	0	1
Escasez de recursos	0	1
Nulo conocimiento del quehacer del otro por parte de la central	2	0
Burocracia	6	2
Rotación de equipos	2	2
Equipo reducido	1	3
Poca identidad y sentido pertenencia	1	2
Poco apoyo y comunicación con el nivel central	2	0
Inestabilidad Laboral	2	0
Exceso de instrumentos	0	1
Sobrecarga laboral	0	2
Desconocimiento del trabajo del otro para ayudar en las funciones	0	2
Puntualidad	1	0
Falta de herramientas y estrategias de contingencia	0	1
La comunicación	3	1
Sobre carga y mal distribución del trabajo	2	1
Poca colaboración	1	1
Habilidades comunicacionales deficientes	1	0
Mal clima laboral	2	3
Recibir criticas de la mejor manera	0	2

Fuente: Elaboración propia

La representación de la técnica del flujograma, aplicada al equipo del Centro de la Mujer de Chiguayante, develó nudos críticos al interior del equipo multidisciplinario. A través de sus relatos, los participantes evidenciaron los siguientes nudos críticos con respecto a su funcionamiento, a la Institución y desarrollo laboral:

- Pocas instancias de autocuidado: El equipo recalca que esto es una consecuencia de la carencia de recursos ya que, en distintas ocasiones, han solicitado a SernamEG recibir recursos que sean destinados a instancias de autocuidado, ya que para ellos resulta una necesidad

imperante poder contar con un espacio en donde puedan compartir, desconectarse, conversar, reflexionar sobre ellos, desde el punto de vista humano y profesional. Por eso reconocen que intentan generar este tipo de instancia por decisión personal y autofinanciada por ellos mismos, para enfrentar, de alguna manera el estrés y la alta carga laboral diaria que sobrellevan. Tomar un descanso y compartir el proceso que están viviendo es parte de la generación de dichas instancias.

- Crecimiento profesional: El equipo consideró que, si bien es cierto que el trabajar en la Institución genera un constante crecimiento personal y profesional, por las distintas situaciones que se viven y enfrentan cotidianamente, sus posibilidades de ascender son prácticamente nulas, ya que ejecutan un rol y funciones que están consideradas desde el “nivel central” (SernamEG). En este escenario los miembros del equipo consideran que no tendrían las oportunidades de “escalar” dentro de la Institución. Lo anterior, genera un cierto grado de desmotivación y frustración a nivel laboral.

Por otro lado, la delimitación del trabajo dado a través de las Orientaciones Técnicas del SERNAMEG, lo que limita su campo de acción y no les da espacio de poder generar nuevos desafíos y autonomía en las funciones que deben desarrollar.

- Carencia de recursos: Los participantes reconocieron la carencia de personal y recursos humanos, considerando que se trata de un equipo reducido dada la sobrecarga laboral y la responsabilidad asignada a cada uno de ellos en sus labores. Manifestaron que el apoyo mutuo entre compañeros es clave para responder óptimamente a sus funciones o, directamente, para poder cumplir las metas impuestas por jefatura.

Por este motivo, los participantes consideran importante la designación de un profesional más a cada área o, a lo menos, un profesional que pudiera cooperar integralmente en el arduo trabajo que realizan. Esto, sin que fuera en detrimento del recurso financiero asignado al Centro que, como se ha revisado en este trabajo, atiende a tres comunas, una de ellas distante geográficamente. Esta situación genera que sean los propios profesionales miembros del equipo los que deben costear los pasajes o bencina utilizada para trasladarse de manera particular al lugar (Florida). A pesar de que se les realiza una devolución en dinero, consideran que esta es mínima al gasto en el que incurrir.

- Nulo conocimiento del quehacer del centro por parte de SernamEG: En primera instancia, el equipo menciona que este nudo crítico es una consecuencia del poco apoyo y comunicación por parte de la “central”. Considerando que no existe un canal de retroalimentación oficial, advierten la complejidad que SERNAMEG conozca el trabajo que realizan cotidianamente. Incluso señalan que la Institución parece desinteresada de la calidad que el servicio presta a diario, sino más bien

los esfuerzos están focalizados en los números y cifras de usuarios que atienden, sin importar la ejecución propiamente tal del trabajo.

Por otro lado, los participantes del equipo critican la lejanía de la Institución con sus programas desplegados. Aseguran que les falta conocimiento sobre el detalle de las labores que desempeñan, el personal a cargo de realizarlo y el funcionamiento del equipo en general. Los participantes consideran que a la Institución le falta conectarse con sus usuarios, “tener más calle”, para identificar con claridad las funciones y aporte del Centro de la Mujer, respecto a los procesos de intervención, los perfiles de las usuarias-lo que va asociado a sus historias y vivencias- y los instrumentos que se utilizan. Incluso, los participantes de este equipo afirman que SERNAMEG dispone y regula una excesiva cantidad de instrumentos, desconociendo la complejidad de aplicarlos. Ello genera pérdida de tiempo, retraso del trabajo y el proceso de intervención de las usuarias.

- Burocracia: Consideran que existe un exceso de trámites y actividades administrativas que se deben ejecutar en el Centro, afectando todo el trabajo de los profesionales. Esto deriva en retrasos y la sensación de pérdida de tiempo en asuntos relevantes.
- Rotación de equipo: Las constantes rotaciones de profesionales en el equipo afecta a los procesos de intervención con las usuarias, ya que, con lo complejo que les resulta, a veces, generar un vínculo con éstas, el que haya desvinculaciones en el equipo retrasa el proceso interventivo o, directamente, lo interrumpe, ya que muchas de las usuarias deciden desertar al no encontrarse la profesional con la cual ya se encontraban trabajando.
- Equipo reducido: Esta es una consecuencia de los escasos recursos. Para los participantes del equipo es importante recalcar el bajo número de profesionales en el Centro de la Mujer, teniendo en cuenta la exigencia y alta carga laboral a la que se debe responder.

Con esto, se refieren a que consideran que son un equipo pequeño para todo el trabajo que requiere el Centro; tanto en el área de atención como de prevención. Por este motivo, se ven enfrentados a dificultades, como el cumplimiento de la totalidad de exigencias y la alta demanda, viéndose obligados a realizar trabajo fuera de horario y pedir apoyo al resto del equipo para poder cumplir con las metas.

- Falta de sentido de identidad y pertenencia: A pesar de que el equipo pertenece a una Institución creada por el Estado, lo que los convierte en servidores públicos, los participantes del equipo no se sienten reconocidos como organización. Se sienten excluidos de la Institución, ya que consideran que su labor está invisibilizada por el escaso apoyo y poca comunicación con SernamEG.

En este contexto, los funcionarios del Centro de la Mujer Chiguayante se sienten desprotegidos. Creen que ante cualquier problemática que pueda presentarse en el Centro, la credibilidad estará puesta en el relato de agentes externos al Centro antes que su propia versión de los hechos. Esto les genera inseguridad y temor a perder sus puestos de trabajo sin previo aviso o justificación. De esta forma, no han podido desarrollar un sentido de identidad o pertenencia, tampoco un compromiso con el trabajo que realizan como equipo en el Centro.

- Poco apoyo y comunicación por parte de SernamEG: En este sentido, el equipo completo determina que no existe un apoyo real ni una comunicación efectiva y fluida con la “central” (SernamEG). Dicha Institución no tiene el compromiso de capacitación constante y solo realiza una inducción al profesional respecto al rol y funciones que deberá cumplir, sin explicar de manera directa y clara todas las actividades que deben realizar y las exigencias administrativas que deben desempeñar. La estructura de base está dada en los lineamientos, pero, en la práctica, cada Centro de la Mujer funciona de acuerdo a sus propias necesidades y contexto.

Señalan que es muy importante inducir y guiar a los profesionales en el inicio y desarrollo de su trabajo, ya que es relevante explicar el funcionamiento del área administrativa de la Institución, los formatos de trabajo y presentación de éstos. Los participantes del equipo afirman que tuvieron que verse enfrentados a un desconocimiento de cómo debían ejecutar su trabajo, lo que han debido improvisar en el proceso. Esta falta, evidentemente, repercute en el desempeño multidisciplinar de la atención de las usuarias y la ejecución de actividades.

- Inestabilidad laboral: Los trabajadores del Centro de la Mujer Chiguayante expresan que su relación contractual con la Institución se rige bajo el sistema a honorarios, los que genera una permanente incertidumbre sobre la continuación en sus respectivos cargos. No logran generar arraigo, debido a la poca proyección sobre su futuro laboral. Asimismo, comentan que les afecta la impuntualidad de la Institución con sus remuneraciones. Puntualizan, incluso, que durante los meses estivales- enero y febrero- existe una lentitud en la renovación de sus contrarios, excesiva burocracia al interior del municipio y una asistencia menor del personal municipal, lo que repercute en que sus sueldos se retrasan y son cancelados durante los meses de marzo y abril. Esto, sin duda, provoca una gran inestabilidad económica personal.
- Exceso de instrumentos: En lo que respecta a la atención que se les brinda a las usuarias, esta se ejecuta de acuerdo a las Orientaciones Técnicas y lineamientos desde SernamEG, donde se exige la aplicación de entre 7 a 8 instrumentos a cada usuaria que sea ingresada al Centro. Todos coinciden que el proceso de ingreso es excesivo para las

usuarias y el equipo, pues consideran que la atención que brindan dista de ser de calidad. Aseguran que los esfuerzos debieran focalizarse en las necesidades y problemas de las usuarias, sin dilatar los procesos de intervención.

- Sobrecarga laboral: Principalmente, se produce por tres motivos. En primera instancia, al ser una Institución con una alta demanda de trabajo y un equipo reducido, los profesionales se sienten sobrecargados al no tener el tiempo suficiente para poder cumplir con todos los plazos estipulados en los distintos procesos e intervenciones. Por otro lado, el equipo reconoce que, si existiera una correcta estructura y organización de equipo, se lograría cumplir con las funciones que se exigen. Y, por último, si existiera más apoyo y colaboración entre los mismos compañeros en la realización de actividades, tareas y trabajo en general, la sobrecarga se vería disminuida al tener la capacidad de unirse y distribuir las labores, con el objetivo de generar un equilibrio.
- Desconocimiento del quehacer profesional de los compañeros: Consideran que sería positivo para el equipo realizar, periódicamente, retroalimentaciones con respecto al quehacer de cada uno. De esta manera, estarían en sincronía con la información de las labores que se están llevando a cabo. Señalan que, así, algunos de los conflictos podrían evitarse, si cada profesional conoce la labor que está desempeñando su compañero. La falta de reuniones organizativas y de *feedback*, expone a niveles de estrés innecesario. Lo ideal, sugieren, sería llevar a cabo un trabajo uniforme, en colaboración, en favor de los objetivos propuestos.

El desconocimiento del quehacer de sus compañeros, los ha llevado a confusiones, conflictos, a altos niveles de tensión y a una inequidad en las cargas laborales.

- Puntualidad: El equipo realizó una autocrítica respecto a este punto, dado que todos se ven afectados directamente. Todos reconocen siempre llegar tarde; aun cuando el horario de apertura del centro es a las 8:30, la mayoría ingresa de entre las 8:45 a 9:00 horas. Por lo tanto, no están dando cumplimiento al horario de entrada establecidos en sus contratos.

La impuntualidad de los funcionarios, trae como consecuencia un retraso en el trabajo a nivel general, pero también es algo que afecta directamente a las usuarias y al trabajo que se realiza con ellas, en donde inclusive ellos reconocen ya haber tenido problemas relacionado a esto, como cuando una usuaria se quejó y presento reclamo por esto. Este punto es complejo, pues el equipo ha reconoce que es por la falta de responsabilidad de cada uno, pero que además cuando saben que su coordinadora llegará mas tarde al centro,

reconocen aprovechar la situación y se relajan ante esto, lo que dicha conducta trae problemas con su jefatura.

- Falta de herramientas y estrategias de contingencia: Dada la sobrecarga laboral y mala distribución del trabajo, es que el equipo considera importante que se pudieran generar estrategias que les permitan contar con las herramientas necesarias para ejecutar de mejor manera el quehacer diario y las contingencias que se puedan presentar, sin encontrarse con imprevisto.
- Falta de herramientas y estrategias de contingencia: Dada la sobrecarga laboral y mala distribución del trabajo, es que el equipo considera importante que se pudieran generar estrategias que les permitan contar con las herramientas necesarias para ejecutar de mejor manera el quehacer diario y las contingencias que se puedan presentar, sin encontrarse con imprevisto.

Los trabajadores comentan que existen eventos que ellos pueden prever dado que, de acuerdo a la experiencia, conocen el funcionamiento y demanda que posee el Centro. Sin embargo, debido a la mala comunicación con las autoridades centrales de la Institución no lograron organizarse y distribuir de mejor manera las tareas y actividades.

- Comunicación: No existe una comunicación directa o fluida entre los integrantes del equipo. En muchas ocasiones, estos deben reservarse para sí mismos su manera de pensar y sentir, porque comúnmente suelen esas reflexiones y opiniones de manera personal, sin asumir una perspectiva objetiva enfocada en lo laboral; en otras palabras, que aquello sea visto como una crítica negativa más que constructiva para retroalimentar el trabajo de todos. Por otro lado, el hecho de que la información, directrices, órdenes o solicitudes no siempre emanen desde la Coordinadora del Centro y estas sean realizadas por personas externas al equipo, dificulta aún más la comunicación entre los profesionales y, en consecuencia, con su jefatura.
- Poca colaboración: De cierta manera, la poca colaboración es una consecuencia de la sobrecarga laboral que posee el equipo, ya que al ser reducido y estar constantemente con un exceso laboral importante, a pesar de que tengan la disposición, no es mucho lo que los compañeros pueden aportar y apoyar en el quehacer del otro en cuanto a tareas y actividades, puesto que se encuentran sobrepasados con sus propias labores.
- Habilidades comunicacionales deficientes: Los trabajadores del equipo, consideran que fallan en la forma que tienen de relacionarse. Si bien es cierto que, en ocasiones, manifiestan sus mensajes y opiniones, la

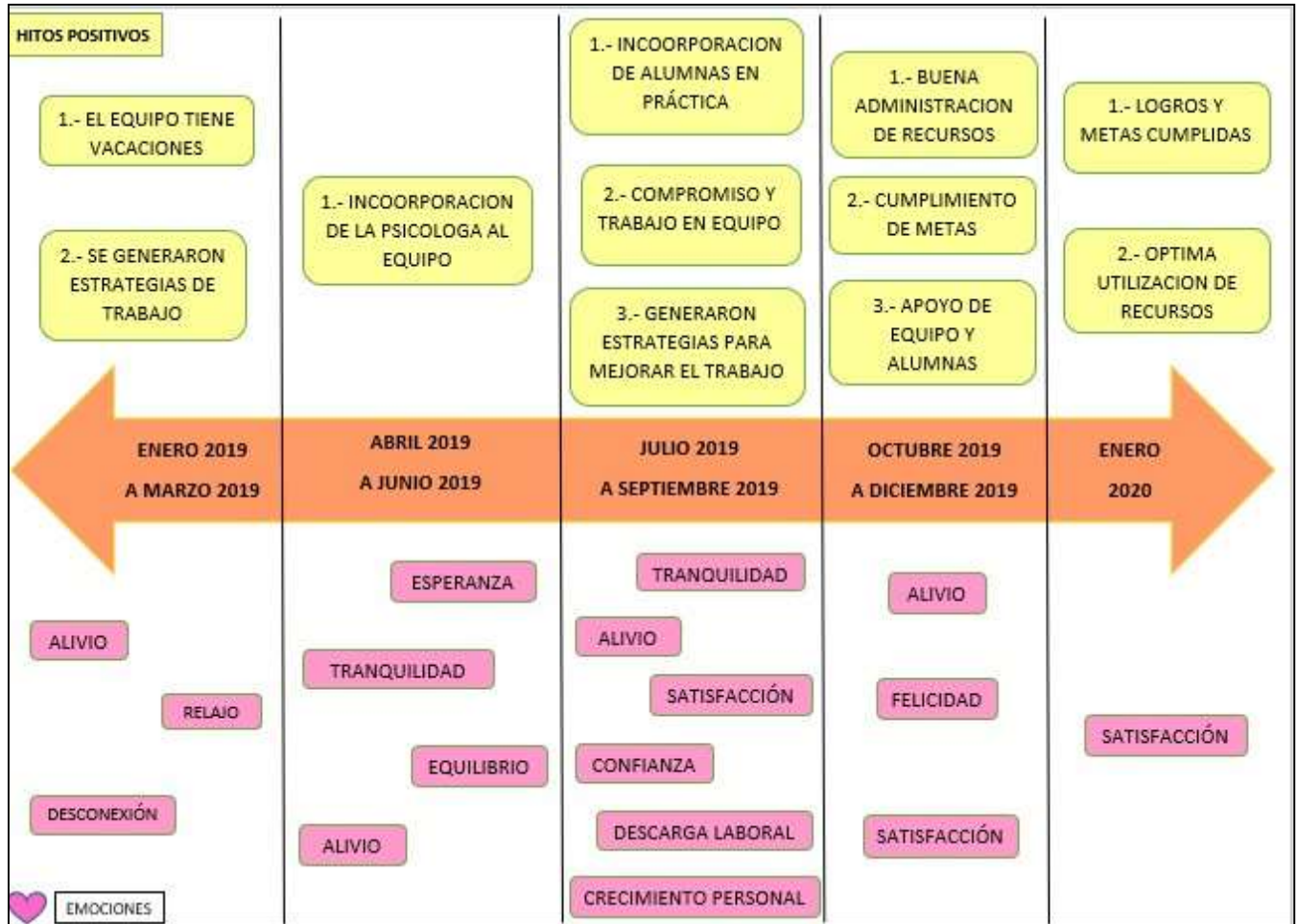
manera que tienen de entregarlos y comunicarlos es deficiente. El problema es que no se detienen a escuchar lo que el otro les quiere decir sin caer en prejuicios, enfrascándose en sus propias concepciones y maneras de pensar, sin empatizar con su par. Ellos concluyen que, dado esto, carecen de empatía, capacidad de escuchar y habilidades comunicacionales, lo que podría ayudarlos a mejorar el ambiente y clima laboral.

- Mal clima laboral: Destacan que es importante que exista un buen clima laboral dentro del equipo de trabajo. La mayoría afirma que les afecta a nivel personal y profesional el lidiar permanentemente en un ambiente conflictivo, con dificultades de comunicación y resolución de conflictos ya que, como consecuencia, genera desmotivación e insatisfacción laboral, estrés, frustración y disminución de la productividad.

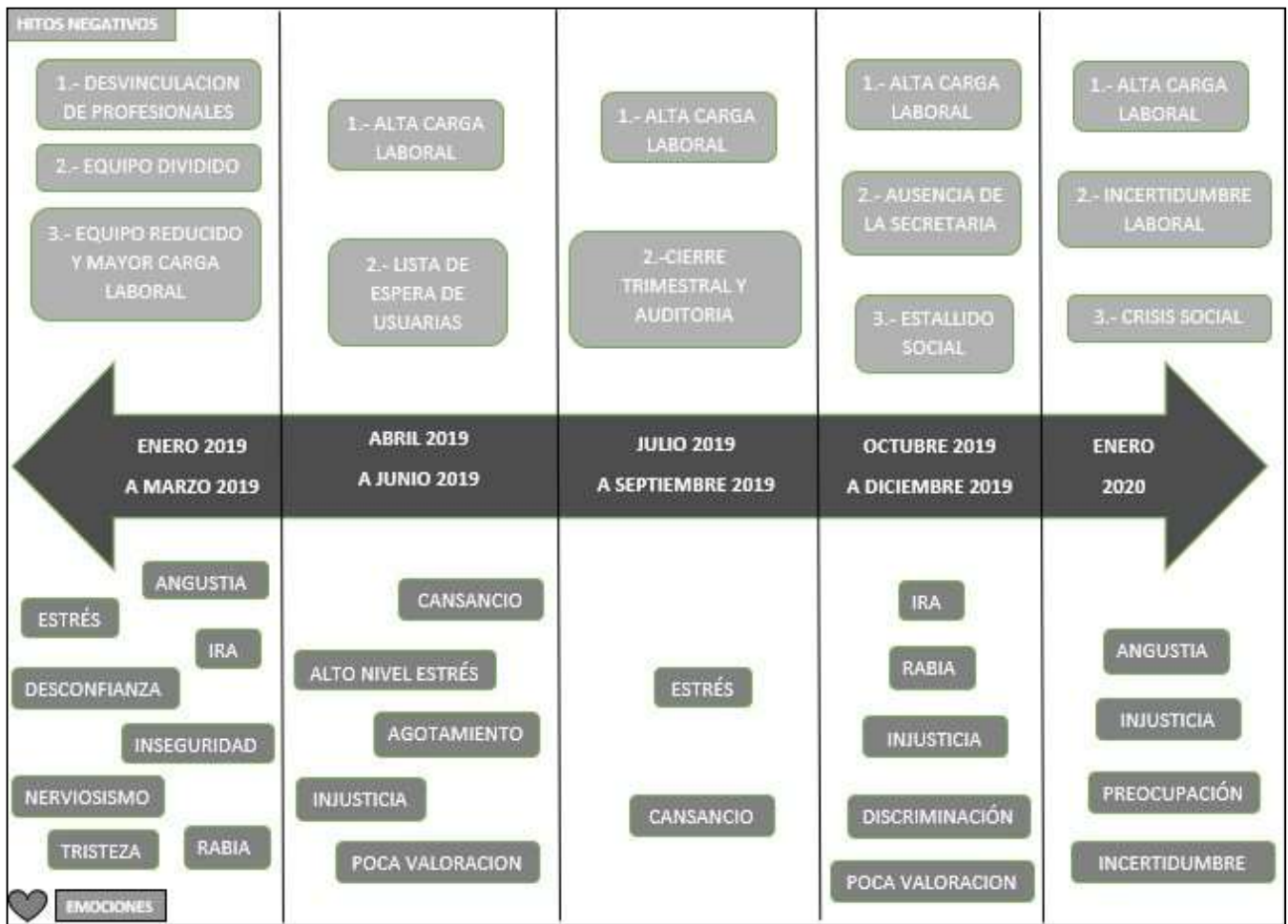
Todos coinciden en que no se generan las instancias que permitan desarrollar sus habilidades comunicacionales, que contribuyan en mejorar las relaciones interpersonales que establecen diariamente.

- Recibir críticas de la mejor manera posible: Resulta imperioso para el equipo que los profesionales puedan desarrollar la autocrítica en cuanto al trabajo que realizan. Por este motivo, esperan que los compañeros se encuentren abiertos a recibir comentarios y /o sugerencias, en relación a mejorar el trabajo que desempeñan. Los participantes consideran que debiesen tener la capacidad y madurez emocional para escuchar al otro y recibir la observación del otro como sinónimo de retroalimentación positiva y de oportunidades de mejora, en vez de sentirse atacados.

### c) Línea de Tiempo



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

La representación de la técnica de línea de tiempo aplicada, muestra los hitos positivos y negativos que el equipo del Centro de la Mujer de Chiguayante pudo identificar, en periodos trimestrales, desde enero de 2019 a enero de 2020. Además, da a conocer las emociones y/o sentimientos que les generaron el vivir dichos momentos relatados.

Es importante señalar que, de los 7 integrantes que componen el equipo de trabajo, en la representación técnica estuvieron 5 personas presentes. Cada participante fue señalando los hitos positivos y negativos de cada periodo, de acuerdo a su vivencia, así como también expresando las emociones generadas a partir de cada evento vivido.

## 1 PERIODO: Enero a Marzo 2019

### HITOS Y EMOCIONES POSITIVAS

- **1º Hito: El equipo tiene vacaciones**

El primer hito significativo se ubica al comienzo de la línea de tiempo. Los participantes señalaron que, dentro del mes de enero y febrero, comúnmente la mayoría de los trabajadores toman su periodo de vacaciones. Lo consideran un hito importante, ya que afirman que ese es el único momento donde logran desconectarse realmente de lo laboral y del sistema en general. Cuando toman días libres o vacaciones de invierno, comentan que no logran descansar y generar una real desconexión, ya que, de alguna u otra manera, permanecen pendientes y atentos del funcionamiento del Centro. Esto se puede evidenciar en palabras de dos de las integrantes del equipo, quienes señalan que:

*P1: “Yo, de verdad te digo, lo positivo, lo único que para mí es que en enero y febrero es como que uno puede salir de vacaciones; una se pega ahí un poco la desconectada con esto, porque es verano... en las vacaciones de invierno es muy poco tiempo”.*

*P2: “O sea, igual te puedes tomar vacaciones, pero estás más inconscientemente igual conectado con la pega, por lo menos a mí me pasa con enero y febrero. En las vacaciones de verano, uno de verdad como que se toma las vacaciones más a conciencia que durante el transcurso del año”.*

- **2º Hito: Se generaron estrategias de trabajo**

Todos los integrantes están de acuerdo que el haber generado estrategias de trabajo fue un hito positivo, importante y significativo para ellos, dado que, gracias a la realización de una actividad de prevención, donde debió participar el equipo completo lograron obtener una inyección de recursos para las actividades o acciones de prevención que ejecuta el Centro.

Las emociones que los integrantes identificaron en base a estos dos hitos encontrados, en el periodo de enero a marzo de 2019, fueron las siguientes: alivio, relajo y desconexión.

Estas 3 emociones que los trabajadores experimentaron a nivel general, hacen alusión al primer hito mencionado. Estas serían producidas en base a la satisfacción de saber que, en ese periodo de tiempo, pueden tomar sus vacaciones. Incluso reconocen que ese hito es el más relevante para ellos y es el único que les genera emociones positivas. Esto se puede evidenciar desde el relato de los integrantes del equipo, quienes señalan que:

*P1: “O sea, por lo menos a mí me pasó, que yo me fui en febrero de vacaciones, estuve como una semana y fue, pero... me desconecté, traté... me dediqué a mí... a descansar, traté de no preocuparme de las cosas que estaban pasando acá”.*

*P2: “Y con lo positivo... yo creo que lo único que sentimos era el relax por el lado de las vacaciones”.*

## **HITOS Y EMOCIONES NEGATIVAS**

- **1 ° Hito: Desvinculación de profesionales**

El primer hito negativo planteado es la desvinculación de algunos profesionales del equipo, específicamente de la psicóloga y monitora. Estos mencionan que fue sumamente significativo vivir ese momento para el equipo completo, ya que trajo consigo una serie de problemas y conflictos internos al interior de éste, sumados a lo que ellos ya venían presentando hace un tiempo atrás. Esto se puede evidenciar en dos relatos de funcionarios, quienes señalan que:

*P1: “Yo igual colocaría como un hito, tal vez, un tanto no positivo, sino que más bien negativo, la desvinculación de las profesionales”.*

*P2: “Yo creo que eso es un hito... más en la perspectiva negativa, pero es un hito importante y que nos marcó”.*

- **2 ° Hito: Equipo dividido**

Antes de que se produjera la desvinculación de dos profesionales, el equipo ya había presentado problemas y conflictos al interior de éste, provocando distanciamiento y división. Por lo que, el proceso de desvinculación de los integrantes del equipo, generó un quiebre mayor en las relaciones interpersonales y laborales entre los profesionales. Esto se evidencia en dos relatos, los cuales expresan que:

*P1: “Es que por eso el equipo estaba dividido, hubo conflictos y todo”.*

*P2: “Sí, el equipo estaba muy dividido y más se dividió aun cuando hubo desvinculaciones. Fue como un periodo que nos marcó mucho como equipo...”.*

- **3 ° Hito: Equipo reducido y mayor carga laboral**

Tras la desvinculación de los profesionales, el equipo se sintió “cojo” en ciertas tareas y actividades que se debían seguir llevando a cabo, principalmente, en el área de atención. El hecho de que no estuviera la psicóloga influyó directamente en el trabajo del abogado y trabajadora social, ya que como triada trabajan los casos de las usuarias en conjunto y estaban incompletos. Además, el área vacante no puede ser cubierta por cualquiera de los profesionales del Centro, debido a sus características y requisitos del cargo.

Sin embargo, los participantes mencionan la alta carga laboral, durante ese periodo, como consecuencia de la desvinculación de los profesionales. Debieron asumir más tareas y actividades de las que ya cada uno tenía planeado. Esto se puede evidenciar en uno de los relatos, el cual menciona que:

*P1: “bueno, y eso mismo de que el equipo estaba reducido, produjo una carga laboral más y produjo un estrés más notorio”.*

En cuanto a las emociones identificadas en base a los hitos encontrados en este periodo, son: angustia, estrés, ira, desconfianza, inseguridad, nerviosismo, tristeza y rabia.

Dentro de este periodo, el equipo recalca un bajón de energías, a nivel personal y laboral, debido a que, de enero a febrero se sintieron angustiados, inseguros, tristes, desconfiados, nerviosos, con rabia e ira, a raíz de todos los conflictos y problemas que venían arrastrando en el funcionamiento interno del equipo. Estos comentan atravesaron un periodo de incertidumbre en que la figura del despido y desvinculaciones estuvo presente, a raíz de lo anteriormente mencionado.

Finalmente, la consecuencia fue la desvinculación de dos profesionales, lo que trajo consigo las emociones de estrés, tristeza y rabia ya que, el equipo debió enfrentar a un exceso laboral con tristeza y rabia por todas las situaciones que estaban aconteciendo.

Esto se puede evidenciar en uno de los relatos, el cual menciona que:

*P1: “había un ambiente de desconfianza en todo aspecto. Ira, yo creo, que más de algunos que de otros; angustia, yo creo que en general. Estábamos todos angustiados, así como que huevá va a pasar aquí, para dónde va todo este tema, no sabíamos nada estábamos... estrés, yo creo que estábamos todos súper estresados, más también asociado con el tema de la angustia sumaba el qué iba a pasar; entonces como no sabías, era una incertidumbre que también te provocaba un mayor nivel de estrés y así también como medios nerviosos. Chuta, no sabes si te vas a quedar trabajando o no seguir trabajando, cómo se van a ir dando las cosas entonces fue como yo creo que... tristeza, claro, unos más que otros en ese sentido, pero, en general, yo*

*creo que casi todos abordamos todas esas emociones en su momento”.*

## **2 PERÍODO: Abril a Junio 2019**

### **HITOS Y EMOCIONES POSITIVAS**

- **1º Hito: Incorporación de la Psicóloga al equipo**

Dentro de este periodo, el único hito que el equipo considera relevante es la incorporación de la Psicóloga, debido a todos los problemas y quiebres que se habían presentado al interior de este. El hecho que faltara una profesional en la triada generó un exceso laboral y conflictos internos entre ellos por la distribución de tareas y la atención adecuada hacia las usuarias del programa, ya sea por la generación de listas de esperas o deserción del programa.

Las emociones que los integrantes identificaron en base a este hito encontrado en este periodo fueron las siguientes: esperanza, tranquilidad, equilibrio y alivio.

Estas emociones surgen en ellos a partir de la llegada de la nueva profesional al equipo, ya que se les descongestionaría y reduciría inmediatamente el exceso laboral que estaban teniendo durante ese periodo. Por otro lado, se sentían esperanzados, pues podrían lograr un equilibrio en el trabajo, lo que, a su vez, podría generar un mejor clima laboral. Esto se puede evidenciar a partir del relato de los integrantes del equipo, quienes señalan que:

*P1: “Yo con la incorporación de la psicóloga, yo sentí esperanza, esperanza porque fue como que ella vino a equilibrar un poco en el trabajo, pero también desde las relaciones interpersonales, del trabajo en general, de las buenas prácticas, porque ella es una persona que venía de afuera, fresquita, traía me imagino otras buenas prácticas y eso fue generando también... o yo pensé qué podría generar un buen clima laboral”.*

*P2: Sí, porque yo estaba con mucha carga laboral y el hecho de que ella llegara, así como ‘oh ya, toma aquí, te toca’ fue un alivio y tranquilidad bastante importante”.*

### **HITOS Y EMOCIONES NEGATIVAS**

- **1º Hito: Alta carga laboral**

Este es uno de los hitos que el equipo en su totalidad recalca haberlos marcado. Durante tiempo presentaron distintos e incontables problemas con el

sistema informático del Centro. En atención a eso, debieron reestructurarse para dar respuesta a la demanda de usuarias. Lo anterior, generó altos niveles de estrés de forma individual y grupal, ya que tenían no poder dar cumplimiento a sus tareas estipuladas, dentro de las exigencias de SernamEG.

Por otro lado, se vieron muy afectados los profesionales del área de atención, debido a que la mayor parte de la carga laboral recayó en la trabajadora social y el abogado, al faltar uno de la triada. Esto se puede evidenciar en los relatos de los integrantes del equipo, quienes señalan que:

*P1: “Entonces lo negativo, harta carga laboral, por lo menos desde el área legal, el área mía y de la Magda que nos apoya hartó en las atenciones, porque faltaba uno de la triada, que era la psicóloga”.*

*P2: “A la alimentación del sistema informático, realmente estaba la cagá en el sistema”.*

*P3: “Sí, pero es que eso es un hito súper importante y relevante dentro del equipo. porque estaba la embarrada, la embarrada po, era horrible la carga laboral”.*

- **2 ° Hito: Lista de espera de usuarias**

El presente hito es una consecuencia del primer hito mencionado, dado que comenzaron a producirse listas de espera con las usuarias. Al faltar un profesional, algunas usuarias decidieron abandonar el programa. Esto se deja evidenciado en el siguiente relato:

*P1: “Y piensa que hubo muchas usuarias en lista de espera, pasaron a lista de espera, stand-by, porque no podíamos darle atención psicológica en esa área...y hubo deserciones, en consecuencia”.*

La emoción principalmente presente dentro de este periodo fue el cansancio y agotamiento, debido a que el equipo sentía una presión respecto a la calidad del servicio que estaban entregando. Todos tenían claro que no era completo y que estaban presentando múltiples falencias. Las observaciones constantes por parte de SernamEG, aun estando conscientes de la situación del equipo, contribuyó en aumentar los sentimientos de extenuación y colapso, a nivel psicológico y físico.

En cuanto a los sentimientos de injusticia y poca valoración, es importante mencionar que estos fueron reconocidos por sólo una de las integrantes del equipo, donde se pudo observar que estas emociones y sentimientos eran generadas desde una percepción personal, distinta a la que sintió el resto del equipo. Esto se puede evidenciar en los siguientes relatos:

*P1: “Sí, de injusticia, porque, en estricto rigor, toda la embarrada que estaba no era responsabilidad mía, había sido producto de otras personas y sentía que yo, de alguna manera, tenía que arreglar toda la situación por el hecho de tener el cargo de coordinación. Entonces no era menor la carga que yo también tenía, por lo mismo me iba a altas horas de la noche...inclusive Joselyn también en muchas ocasiones me acompañó cerca de las 00:00 de la noche, llegando a la casa para poder terminar, para poder cumplir en realidad las fechas establecidas por los cortes trimestrales. Entonces yo sentía que era súper injusto y además sentía que eso se invisibilizaba y que, además, no se valoraba todo el esfuerzo y todo el trabajo que eso significaba, porque era un trabajo arduo”.*

*P1: “Es como tú lo dijiste inicialmente, tiene que ver un poco con las percepciones, yo de verdad siento que tu percepción no sé si está equivocada, pero... igual me da un poco de lata escuchar el hecho de que tú... para mí la palabra discriminación es fuerte, es fuerte y tiene como hartas lecturas y también significados, en lo personal yo lo dije antes de que tú llegaras, para mí los meses de octubre y diciembre, sentí una tremenda carga laboral, altísima”.*

*P2: “Pero tú ya dijiste, a mí me pasa con eso que también siento injusticia de tu parte, siento injusticia de tu parte porque finalmente igual yo he sido súper tolerante, súper flexible, muy abierta a apoyarte en momentos importantes dentro de tu vida personal”.*

### **3 PERÍODO: Julio a Septiembre 2019**

#### **HITOS Y EMOCIONES POSITIVAS**

- **1º Hito: Incorporación de alumnas en practica**

Para el equipo fue positivo la incorporación de estudiantes en práctica, debido a que fueron un soporte de ayuda para lograr descongestionar la alta carga laboral. De cierta manera, consideran que dicha integración externa fue una especie de respiro, sumado, además, la incorporación de conocimientos nuevos y frescos que aportaran al trabajo que se desarrollaba en el Centro.

- **2º Hito: Compromiso y trabajo en equipo**

Cuando los participantes mencionan el compromiso y trabajo en equipo, destacan que gracias a la llegada de la psicóloga se pudieron generar estos conceptos, dado que comenzaron a tener una mejor distribución del trabajo, lo que, por consecuencia, disminuyó la carga laboral generando, a su vez, mayor participación de los profesionales en el apoyo de otras actividades. Pero lo más importante para ellos fue que, gracias a lo anteriormente mencionado, es que cada uno adoptó una mejor disposición en el cumplimiento de sus funciones, ejecutando su rol correspondiente en su cargo.

- **3º Hito: Generaron estrategias para poder mejorar el trabajo**

El lograr el cumplimiento de las funciones de acuerdo al rol de cada profesional, el equipo se percató de la necesidad de generar nuevas estrategias que contribuyan a mejorar el trabajo diario en conjunto. Se vieron en la necesidad de realizar una reestructuración, con el fin de avanzar y cumplir con los objetivos de la Institución y con la calidad de atención hacia las usuarias.

Los participantes señalaron que lo mencionado fue un hito importante para ellos, ya que, por un lado, debían cumplir ciertas metas propuestas desde SernamEG, pero, por otra parte, les interesaba poder brindar una mejor atención a sus usuarias.

Las emociones que los integrantes identificaron en base a los hitos encontrados en este periodo fueron las siguientes: tranquilidad, alivio, satisfacción, confianza, descarga laboral y crecimiento personal.

Las emociones mencionadas nacen a partir de la disminución de la carga laboral, la buena distribución del trabajo y las tareas de cada profesional, del apoyo del equipo en poder participar de otras actividades, que salen de su ejercicio laboral pero que sirven de apoyo en la ejecución de tareas de los demás integrantes del equipo. Esto se puede evidenciar en el relato de uno de los integrantes del equipo, quien señala que:

*P1: “Yo creo que es súper positivo y lo destaco bastante, porque es una de las cosas que yo también sentía... de la soledad en el trabajo, entonces igual era una carga pesada y también había instancias en las que igual necesitaba como más apoyo o mayor inducción, etc., en todos los ámbitos, desde la logística, desde lo que es el contenido propiamente tal en las charlas. Y yo creo que es crucial, porque yo siento que el equipo empezó a apañar, a apoyar, o sea, de cosas súper básicas como de a lo mejor generar los souvenirs, los regalos, yo creo que eso se notó más y se notó ese trabajo, pero con más agrado, a lo mejor antes yo notaba como mayor resistencia, pucha tener que hacer algo... a lo mejor, desde lo manual, tan básico pero que también genera como alivio en la persona que está ahí o que es responsable un*

*poco en materia de prevención, por eso yo lo destaco porque me parece que es súper positivo”.*

## **HITOS Y EMOCIONES NEGATIVAS**

- **1 ° Hito: Alta carga laboral**

Los trabajadores recalcan la alta carga laboral que sobrellevan, que, en este periodo, era producida por la gran cantidad de actividades que tenían planeadas tanto en el área de prevención, como de atención. Por ello se necesitó el apoyo de todo el equipo en la planeación y ejecución de aquellas actividades y/o tareas que se debieron realizar.

- **2 ° Hito: Cierre trimestral**

En el cierre trimestral se realiza una auditoria. Un profesional enviado desde el nivel central de SernamEG supervisa el dispositivo y revisa toda el área administrativa, inventario, implementos y equipamiento, contratos, orientaciones técnicas entre otros. Esto genera al interior del equipo tensión extra porque, paralelamente a lo que están ejecutando, deben estar atentos a los requerimientos de quien está realizando la auditoria. Se evidencia bajo los siguientes relatos:

*P1: “Seguimos con la alta carga laboral por muchas actividades”.*

*P2: “Sí, siempre, toda la vida” (risa).*

*P3: “La carga se vino de septiembre en adelante, teníamos hartas actividades y se venía la modificación presupuestal”.*

La emoción que los participantes más destacaron fue el estrés. Comentan haberse sentido muy estresados, debido a la acumulación de responsabilidades y sumado a la presión de responder de la manera más óptima posible, intentando reducir los errores. En consecuencia, se generó el sentimiento de cansancio en cada uno de los integrantes del equipo, quienes expresaron desmotivación al punto de sentir no querer nada, ya que todas las situaciones a las que se enfrentaron los tenía muy afectados a nivel personal y laboral.

## **4 PERÍODO: Octubre a Diciembre de 2019**

### **HITOS Y EMOCIONES POSITIVAS**

- **1 ° Hito: Buena administración de recursos**

Los recursos que posee el Centro de la Mujer son bastante reducidos y acotados para todo el trabajo que se lleva a cabo. Por eso los participantes

identificaron como un hito positivo el hecho de haber podido generar, dentro de ese periodo, una modificación presupuestaria, la cual les permitió tener una mejor administración de los recursos que se tenían en ese momento, ya que se lograron realizar todas las compras e insumos que se tenían planificados sin ningún inconveniente ni contratiempo, generando así un ambiente de positivismo respecto a la ejecución de las actividades planeadas.

- **2 ° Hito: Cumplimiento de metas**

El Centro de la Mujer posee lineamientos, propuestas y objetivos determinados desde SernamEG, los cuales orientan y determinan el trabajo que cada profesional debe ejecutar. Anualmente, el equipo prepara y presenta su plan de trabajo para el año siguiente, explican la metodología de trabajo que proponen ejecutar, actividades, plazos asociados, recursos, entre otros, para sus distintas áreas de intervención.

El cumplimiento de metas fue un hito positivo, debido a que demostró avances en el funcionamiento interno del equipo. El buen desempeño de cada uno de sus roles y funciones contribuyó en dar cumplimiento a lo determinado por la Institución.

- **3 ° Hito: Apoyo de equipo y alumnas**

El equipo completo coincide en que este fue un hito importante para ellos, ya que, al encontrarse con el cierre de año, y la carga laboral y el estrés que este periodo genera, sumado al desgaste que el equipo ya presentaba, fue positivo el apoyo de las alumnas en práctica.

Los participantes señalaron que, de cierta manera, las alumnas alivianaban el trabajo, el poder compartir y distribuir de mejor manera las tareas que se debían ejecutar. Destacan el hecho de que pudieran lograr apoyarse en las distintas tareas y actividades de cada uno de ellos, involucrándose directamente con el trabajo que lleva cada profesional, generando así un ambiente de apoyo y empatía entre ellos, dado que para ellos era súper importante poder generar estas instancias y mejorar el clima laboral tras la ausencia de la secretaria. Por este motivo, aseguran que si no se hubiera podido lograr un buen apoyo de equipo, habrían terminado con un exceso laboral importante y con posibles divisiones al interior del equipo.

Las emociones que los integrantes identificaron en base a los hitos encontrados en este periodo, fueron las siguientes: alivio, felicidad y satisfacción.

El primer sentimiento se genera a raíz del apoyo que los profesionales recibieron por parte de las alumnas, debido a la compleja carga laboral que tenían en ese momento. El equipo se sintió aliviado de poder contar con ayuda y pudieron distribuir mejor las tareas y actividades, logrando reducir sus labores y funciones cotidianas.

Y, por último, pudieron sentir felicidad y satisfacción al darse cuenta de que, a pesar de todos los conflictos que venían teniendo al interior del equipo, lograron unirse, apoyarse y empatizar con el otro, para finalmente poder dar respuesta a su trabajo de una mejor manera. Como consecuencia positiva, lograron cumplir con todas las metas propuestas.

Esto se puede evidenciar en los siguientes relatos de los integrantes del equipo, quienes señalan que:

*P1: “Y lo positivo de que pese la alta carga laboral, igual tuvimos la capacidad de cohesionarnos bien como equipo y sacar adelante el trabajo encomendado”.*

*P2: “Y lo positivo, yo también sentí por parte del equipo un gran apoyo, así que eso también yo lo destaco y lo agradezco”.*

## **HITOS y EMOCIONES NEGATIVAS**

- **1 ° Hito: Alta carga laboral**

El equipo completo coincide y recalca que dentro de este periodo se encontraban con una demanda laboral alta debido a que, al encontrarse a final de año, debían actualizar informes, respaldos de los trabajos realizados, enviar documentos para revisión a SernamEG, ejecutar compras, planear últimas actividades y tareas con las usuarias, entre otras.

En general, expresan que la sobrecarga se produce, ya que, por un lado, debían dar respuesta al trabajo administrativo, pero también al trabajo destinado en atención y prevención del Centro, lo que implica trabajos manuales, actividades y tareas adicionales a la labor que cada uno debía llevar.

- **2 ° Hito: Ausencia de la secretaria**

Dentro de este periodo, la secretaria comenzó a verse muy afectada a nivel laboral por los problemas personales que venía presentando hace un tiempo atrás. Paulatinamente, empezó a concurrir de manera intermitente al centro, lo que como consecuencia trajo más conflictos al interior del equipo. El arrastrar periodos de desequilibrio, en lo que respecta a su funcionamiento, y las importantes ocupaciones diarias, generó un momento de estrés y exceso de trabajo en todos los profesionales del Centro.

El equipo completo recalca que, a partir de esta experiencia, reconocieron la importancia de la presencia de cada uno de los integrantes del equipo y, en particular, del área de la compañera ausente, la cual tendían a caracterizarla como un trabajo rápido y sencillo. La labor administrativa que ejercía el rol de la secretaria del equipo estuvo invisibilizada hasta que los demás profesionales

debieron hacerse cargo del área para cumplir con los deberes necesarios para avanzar con las intervenciones.

Es importante mencionar que, en base a este hito, el equipo se pudo sentir con rabia e ira, por los altos niveles de estrés y por todos los problemas internos que estaban viviendo. Lo mencionado se puede evidenciar en los dos siguientes relatos:

*P1: “Y sobre todo ahora, un poco en el área administrativa, eso como que uno quizás no le da importancia a ese trabajo, pero si tiene una importancia acá en el centro, o sea, falta la administrativa ya es como que... ‘ohh falta harto’”.*

*P2: “Claro, yo creo que, como la mitad del funcionamiento del Centro es trabajo administrativo... yo creo que, claro, puede ser que efectivamente hubo una invisibilización quizá un poco del trabajo de la secretaria... desde el área administrativa y fue como, sí, se nota, se nota que, si la secretaria no estuviera o cualquier persona que ejerce ese trabajo administrativo, chuta, para nosotros es una carga tremenda. En este caso la Coordinadora tuvo que como sobrellevar todo eso y más el apoyo que nosotras hacíamos, a pesar de que nosotros apoyábamos, ya sentíamos que era una carga para nosotros, o sea, fue compleja la situación durante ese tiempo”.*

- **3 ° Hito: Estallido social**

El estallido social que se inició en Chile durante octubre de 2019, generó una serie de manifestaciones y disturbios a raíz del alza en la tarifa del transporte público en Santiago, las cuales, rápidamente, se propagaron en distintas regiones y ciudades del país. La sociedad civil comenzó a organizarse y a salir a las calles en masa para reclamar sus derechos y exigir justicia e igualdad de oportunidades. Este movimiento social trajo consigo hechos vandálicos, como destrucción, saqueos y desmanes a la propiedad pública y privada, dejando, entre otras cosas, a un porcentaje importante de micro y pequeños empresarios sin fuente laboral.

Si bien es cierto que el estallido social presentó abiertamente todas las insatisfacciones de los chilenos, también generó una tensión y división entre sus habitantes, ya que el funcionamiento normal de las ciudades se vio afectado por múltiples eventos negativos que provocaron tensión, nerviosismo y temor entre las personas. Los trabajadores del equipo del Centro de la Mujer Chiguayante también se vieron afectados. Por un lado, en lo laboral, debido a que las cargas debieron aplazarse y el trabajo directo con las usuarias se vio interrumpido. Y, por otro lado, este hito también les afectó de manera personal, pues se vieron enfrentados a altos niveles de estrés y exceso laboral.

Las emociones que se generaron en este periodo fueron: injusticia, discriminación y poca valoración. Es importante mencionar que estos sentimientos se generaron en dos integrantes del equipo. Cada uno de ellos tenía una percepción distinta de los hechos y el movimiento, en general, lo que provocó conflictos y roces interpersonales entre los integrantes del equipo, al tener distintas posturas frente a la situación que atravesaba el país. Asimismo, hubo sentimientos de rabia e ira en el resto del equipo, lo que fue motivado al estrés vivido, ya sea al interior del trabajo como de manera externa. De cierta forma, los sentimientos y emociones fueron llevándose al límite, debido al contexto.

## **5 PERÍODO: Enero 2020**

### **HITOS Y EMOCIONES POSITIVAS**

- **1 ° Hito: Logros y metas cumplidas**

Para el equipo fue muy importante el poder haber dado cumplimiento a los logros y metas que fueron planteados en el proyecto a comienzo de año. Comentaron que se esfuerzan a diario para alcanzar sus obligaciones y compromisos con el Centro y las usuarias a quienes asisten.

Para los participantes es sustancial poder cumplir con todo lo planteado, ya que son evaluados por SernamEG, por lo tanto, si hay algo que no se logró llevar a cabo deberán justificar y fundamentar a la Institución el motivo de dicho incumplimiento. Esto se puede evidenciar en el relato de uno de los integrantes del equipo, quien señala que:

*P1: “Satisfacción de haber terminado un año administrativo y técnico bien, porque terminamos sin observaciones desde el nacional...desde lo técnico y desde lo administrativo logramos a grandes cosas”.*

La emoción que los integrantes identificaron en el hito mencionado fue “satisfacción”. Comentan que solo esta emoción está presente, ya que demuestra tranquilidad gracias al trabajo realizado y a la ejecución correcta del estándar propuesto. Además, pues tuvieron buenos comentarios y felicitaciones desde SernamEG por el trabajo realizado.

### **HITOS Y EMOCIONES NEGATIVAS**

- **1 ° Hito: Alta carga laboral**

Señalan que en el mes de enero se produce una alta carga laboral administrativa, ya que, entre fines de diciembre y principios de enero, deben entregar todos los informes y proyectos de las áreas de prevención y atención. Además, el proceso que involucra el nuevo convenio que se implementa a comienzos de año requiere mayor tensión, ya que se definen las renovaciones de contrato. Esto se puede evidenciar en el relato de uno de los integrantes del equipo, quien señala que:

*P1: "Podría decirte un poco como una continuación de diciembre en realidad, ha sido con harta carga laboral por informes".*

- **2º Hito: Incertidumbre laboral**

En el mes de enero la incertidumbre aumenta respecto a la continuidad laboral. Señalan que estar sin contratos hasta el mes de febrero genera sentimientos de angustia en los integrantes del equipo, debido a que, eventualmente, podrían quedar sin trabajo de un momento a otro. Cabe destacar que solo dos profesionales son renovadas anualmente y firman sus contratos en el mes de febrero, mientras los demás integrantes del equipo tienen una doble renovación de contrato. Esto, ya que a fines de diciembre firman por los meses de enero a marzo, y en marzo firman otro contrato que prolonga sus funciones hasta diciembre.

En este sentido, se genera una división trimestral en lo que respecta a los convenios y eso atrasa todo el proceso de contratación, por ende, de pagos por sus honorarios. Lo señalado, provoca altos niveles de incertidumbre, ya que desconocen hasta último momento su continuidad laboral. Lo anterior, se puede evidenciar desde los relatos de dos integrantes del equipo quienes señalan que:

*P1: Un poco de preocupación por el tema del centro, si va a seguir o no seguir, si vamos a cambiar de ejecutor, cómo se puede decir eso... Incertidumbre laboral... en relación contractual".*

*P2: "Y preocupación más en el tema administrativo por el tema de los contratos que se demoraron... eso también es un tema importante y que genera una preocupación de manera personal, por lo menos ustedes ya van a ser dos meses sin sueldo, entonces es una preocupación, incertidumbre, es como todo junto".*

En relación a las emociones, el equipo completo coincide en haberse sentido angustiados, con incertidumbre, preocupación e, incluso, mencionan haber sentido injusticia, ya que para ellos es un hito muy negativo saber que los meses de enero y febrero no recibirán su sueldo de manera normal por la burocracia y problemas administrativos que presenta la institución en estas fechas.

#### **d) Grupo de Discusión**

La representación de la técnica aplicada dará a conocer tanto el pensamiento, como las emociones y sentimientos que se generaron en momentos, tiempos y espacios determinados, todo esto en base a un cuestionario sistemático de preguntas que se realizó a 4 integrantes del equipo multidisciplinario del Centro de la Mujer de Chiguayante, generando así una

“conversación” entre los participantes, los cuales fueron respondiendo de manera simultánea, en base a lo que pensaban y sentían al respecto.

De esta manera, a continuación, se presentan los resultados en relación a los ejes y sub ejes planteados en el proyecto:

### **1.- Los nudos críticos al interior del equipo multidisciplinario**

El nudo crítico es sinónimo de brecha, cuello de botella, debilidad, problema, etc. Por ello, y de esta manera, se entenderá por nudos críticos como como cambios que provocan una alteración significativa de las características en la definición de un problema.

#### a) Sub Eje 1: Debilidades al interior del equipo

*“Lamentablemente, un grupo de trabajo, aunque quisiéramos ser un equipo de trabajo, pero siento que no... ehh, entre todos no hemos logrado una cohesión como corresponde del funcionamiento del Centro. Hay algunos que tenemos toda la intención de que sea un equipo de trabajo, pero no podemos porque hay... se entran un poco los procesos de lo que uno quisiera por el tema a veces del... de los liderazgos” (P.3).*

De acuerdo al relato textual de los participantes, se puede mencionar que los profesionales que trabajan en el Centro de la Mujer no se consideran un equipo de trabajo, sino un grupo que realiza funciones específicas, ya que no existe ni una cohesión ni trabajo en equipo.

#### b) Sub Eje 2: Dificultades al interior del equipo

*“Nos falta comunicación, confianza...y la capacidad de aceptar al otro, de entender que aquí no son como temas personales, sino que es un tema de que las críticas no tienen que ver de ti como persona, sino que a veces como profesional, si es eso y que todas las críticas. En definitiva, no es como para cagarte o para hacerte sentir mal, sino que uno tiene que tener esa capacidad de entender que las críticas son siempre constructivas, yo creo que es eso, si tuviéramos esa visión distinta creo que andaríamos tremendamente bien, pero hoy día la falta de comunicación con la incapacidad que tenemos de ser receptivos frente a las críticas frente a lo que dice el otro, hace que hoy día todavía estén estas sensaciones de como... desconfianza, de inseguridad, de miedo, de preocupación porque aunque tú quisieras...mo mejor me lo guardo, me entiendes, entonces eso es como que... yo veo que nos falta” (P.2).*

*“Pero no hay una retroalimentación... en el sentido de la valoración, fue bueno o malo lo que hiciste o cuánto faltó para la próxima, eso creo que como que nos falta...esa retro entre nosotros y a veces la necesitamos de alguien de más arriba y tampoco, eso menos” (P.1).*

Por un lado, la poca comunicación contribuye a que el trabajo sea más bien individualista. La desconfianza entre compañeros afecta el desarrollo personal y laboral de los integrantes. Los distintos quiebres al interior del equipo han producido distanciamiento, descoordinación, desunión y malas relaciones interpersonales. Además, la escasa retroalimentación, madurez emocional y autocrítica laboral, producen en sus integrantes problemas en la percepción de estos, ya que se sienten atacados y criticados de manera negativa a nivel personal y desconociendo en la crítica una oportunidad de crecimiento y mejora.

*“De autocuidado no, falta... son necesarios...tratamos de tenerlo, de lograrlo, pero que sea suficiente, no...aparte que también para el nivel de carga laboral, de estrés que estamos sometidos constantemente, las medidas de autocuidado en realidad son súper limitadas. Por lo mismo, porque no se respeta como ya, estos son los momentos de autocuidado, a veces se prioriza más el trabajo que el resguardo o el autocuidado del equipo profesional en muchas ocasiones” (P.3).*

Por otra parte, consideran importante generar instancias de autocuidado, pues, señalan, el Centro centra su atención en la ejecución de los trabajos e intervenciones, sin poner énfasis en que los trabajadores son personas que necesitan espacios de esparcimiento, que fomenten la participación activa entre los miembros, la relación con los compañeros, la sana entretención que propenda al cuidado físico y mental de sus integrantes, considerando la alta carga laboral a la cual están constantemente sometidos.

### c) Sub Eje 3: Conflictos al interior del equipo

*“Yo, por ejemplo, siento que hay un tema puntual con lo que son actividades masivas y trabajo administrativo. En este caso, la Coordinadora siempre planifica lo que ella quiere hacer y nunca nos ha preguntado al equipo qué podemos hacer, qué se nos ocurre... Qué nos parece... sino que ella lo decide y nosotras la seguimos, en este sentido, tenemos que acatar lo que ella coordinó, lo que ella tiene. Entonces...se produce una descoordinación en el sentido de cómo no le pregunta al equipo cuándo podría ser, coordinemos, veamos su agenda, cómo están, claro, no hay una comprensión de que quiere o puede hacer el resto también” (P.4).*

Los trabajadores del Centro afirman que el estilo de jefatura desarrollado, no permite la evolución de sus funcionarios, principalmente, pues no se sienten importantes al no ser consultados sobre las decisiones. Señalan que no existe motivación, retroalimentación de lo positivo y negativo, respecto al trabajo realizado, organización, unión y coordinación con quien lidera la Institución.

## **2.- Fortalezas al Interior del Equipo**

La fortaleza es una virtud que permite al individuo enfrentar, soportar y vencer los obstáculos que se ven enfrentados, lo que nos permite ser fuertes, perseverantes y vencer el temor que se pueda sentir en determinadas situaciones.

*“Yo creo que el compañerismo, eh... la proactividad, el apoyo mutuo, o sea, pese a que quizás no estemos de acuerdo en muchas cosas, ya si hay que hacerlo, ahí vamos y apoyamos y estamos siempre ahí como presentes...la solidaridad, igual tratamos siempre, somos súper empáticos entre nosotros mismos, si hay algún colega que está pasándolo mal o que está pasando por un proceso difícil, siempre tratamos como de alivianarle el trabajo un poquito a él para que esté más bien y nosotros poder apoyarlo” (P.1).*

*“Sabes qué, yo encuentro que somos súper resilientes, si ese es el tema...hemos sido resilientes frente a todas las situaciones que nos han pasado, porque igual nos reinventamos y seguimos funcionando, a pesar de lo divididos y poco cohesionados que estábamos...y por lo mismo, yo creo que con el tiempo hemos sacado fortalezas tanto personal ...como..., yo hoy día trato, por ejemplo, de que las cosas no me afecten más de lo normal, me doy a entender a mí misma que hay cosas que escapan de mis manos, que, aunque yo quisiera poder cambiar algunas situaciones, algunas personas, no lo puedo hacer” (P.3).*

*“Claro, pero uno como que tiene este tema de que le gusta su trabajo, le gusta lo que hace, le gusta la temática, a pesar de todas estas adversidades que existen, igual uno está ahí porque hay un compromiso, como lo decíamos en un principio, hay un compromiso” (P.4).*

De acuerdo al relato de los participantes del equipo de trabajo, identifican como fortaleza el compañerismo, la proactividad y apoyo mutuo, pese a no estar de acuerdo en todas las perspectivas y opiniones, se unen con el fin de sacar adelante el trabajo encomendado. Tratan de ser empáticos con el otro para no tener problemas ni conflicto que interfieran en el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

Por una parte, de acuerdo a las distintas problemáticas por las cuales ha atravesado el equipo, consideran que son resilientes en el proceso de su

trabajo; han sabido superar adversidades, lo cual ha influido en su desarrollo personal, reinventándose con el propósito de avanzar y cumplir con las exigencias, individuales y grupales del Centro.

Por otra parte, los integrantes del equipo señalan que el gusto y satisfacción por su trabajo, por la temática que abordan y por la vocación profesional que poseen, lo hacen comprometerse con su labor y ejecutarlo de la mejor manera posible, a pesar de las adversidades que puedan surgir.

a) Sub Eje 1: oportunidades

*“Yo creo que deberíamos incluso generar metodologías como esta, porque esta es primera vez que el equipo pasa por un tema de técnicas, metodología, donde se analiza el funcionamiento del equipo y nos damos cuenta de todas las pifias que tenemos. Entonces creo que cosas así deberían hacerse casi en reunión de equipo o casi en jornadas de autocuidado para poder mejorar, aplicar técnicas en dónde mejoremos la comunicación, donde cada cierto tiempo nos vayamos diciendo cómo nos sentimos con ciertas situaciones nuestras emociones porque nunca lo habíamos hecho y creo que es necesario para poder mejorar como equipo y que por lo demás si nos organizamos y comprometemos podríamos lograrlo” (P.2).*

Los integrantes manifiestan que, si se organizaran y generaran espacios de comunicación, reflexión, en relación al trabajo que realizan, y de las emociones o sentimientos que van surgiendo de estas, lograrían una comunicación fluida y asertiva y mejoras como equipo. A partir de la aplicación de la técnica, señalan que debieran tener instancias de trabajo como esta, donde puedan expresarse, compartir opiniones e ideas que propendan al mejoramiento de su funcionamiento.

### **3.- Emociones y sentimientos identificados por los participantes**

a) Emociones y sentimientos negativos identificados

*“Yo perdí las esperanzas porque siento que hemos tenido un montón de crisis y no he visto como soluciones como muy concretas, o sea, como que todo es como por un tiempo determinado y después vuelve la crisis, después por un tiempo determinado la tranquilidad y vuelve la crisis, entonces no veo como un cambio profundo Y... Por lo mismo nos sentimos Inseguros... inseguros, creo que es como la gran... Cansancio... un cansancio emocional importante, si tú no sabes qué va a pasar contigo en hartas áreas, o sea, si tú no sabes que tu pega es segura, si tu opinión va a ser válida, que tu aporte es significativo en un lado te desgastas un montón” (P.3).*

*“Y miedo igual...porque esto de tener que cuidar mucho las palabras, demasiado... es como sobre cuidar lo que uno dice, entonces es como demasiado desgastante estar constantemente cuidándote las espaldas, o sea, con la incertidumbre de qué va a pasar, o sea, por el hecho de que yo dije esto quizás va a repercutir de tal forma que me quieran desvincular” (P.1).*

En primera instancia, de acuerdo a lo expresado por los participantes, sienten desesperanza debido a que, constantemente, atraviesan situaciones críticas, no ven cambios y tienen el sentimiento de que la situación no va a mejorar.

Los trabajadores sienten miedo respecto a la inestabilidad laboral, ya que, por cualquier razón y sin motivo alguno, pueden ser desvinculados de la Institución. Esto provoca una inseguridad y cansancio importante que repercute, finalmente, en todas las áreas de su vida. Constantemente, tienen sentimientos de preocupación y temor frente a lo que digan o hagan ya que, por lo general, no existe una buena recepción de los comentarios u opiniones, afectando aún más en su funcionamiento.

*“O sea, en realidad, y sabes qué me doy cuenta, que no solamente me afecta a mí, sino también a mi entorno. Por ejemplo, en mis familiares, mi relación de pareja increíblemente también se ven como perjudicados por la situaciones que uno pueda vivir aquí en el trabajo; por lo menos yo lo vi el año pasado que fue como la situación más en crisis que me vi enfrentada, estuve con angustia, con nerviosismo, con ansiedad, con tristeza, estuve como igual con harta labilidad emocional, o sea, lloraba constante...o sea, aquí no lo hacía, pero en mi entorno, en mi zona de confort, por ejemplo, que era mi familia y mi pololo, claramente me vieron vivir procesos sumamente difíciles, hasta el momento en que incluso yo estuve a punto de renunciar. Entonces afecta no solamente a ti como persona, sino también a tu entorno, o sea, es como un efecto dominó, no solamente te afecta a ti, afecta tus colegas de trabajo, afecta tu entorno, a tu familia, en el tema del desempeño laboral te cuesta mucho trabajar, porque te estás tratando de desconectar y enfocarte en la mujer, pero es un poco difícil porque todavía estás viviendo tú este proceso... cómo yo voy a tener empatía en la mujer si todavía no soy capaz de preocuparme o de sanarme yo de la situación que estoy viviendo en el momento, entonces igual es sumamente difícil y complejo” (P.3).*

Los integrantes manifiestan que tienen una afección emocional, a nivel personal y familiar, producto de los problemas laborales. Por este motivo, aseguran sentirse agotados, agobiados y, generalmente, solos en la ejecución de sus actividades. Esto genera, como consecuencia, incertidumbre e inseguridad en sus quehaceres profesionales al desconocer si sus labores

están correctamente realizadas o bajo el estándar propuesto por parte de la Institución.

También señalan que existe un desconocimiento sobre el manejo y control de sus emociones, por lo que tienden a acumular la tensión sin evidenciarla en su totalidad. Ello provoca un saturamiento que influye directamente en la vida de la persona, provocando tristeza, llanto, desmotivación y desgano.

*“Yo igual concuerdo ahí con la compañera. Creo que más que un liderazgo, es una jefatura solamente, porque entendiendo el concepto de liderazgo que yo creo que todos los trabajamos alguna vez en la Universidad, no lo veo acá reflejado, entonces para mí claramente hay una jefatura ya...ehh...que muchas veces se muestra de una manera autoritaria, imponente...e incluso un poco intimidante a veces”. (P.4).*

Por último, con respecto a la jefatura del Centro, los participantes expresan que sienten el autoritarismo e imposición por parte de su líder. Consideran que es poco cercano, que no se preocupa de los sentimientos de sus funcionarios y tampoco fomenta el trabajo en equipo.

a) Sub Eje 2: Emociones y sentimientos positivos identificados

*P2: “Cuando llegó la Kari se sintió como un ambiente más alivianado, llegaron a bajar un poco los niveles, sentimos un poquito más de confianza entre nosotros, igual intentamos esto...del poder de llevarnos bien...Venía entrando alguien nuevo ¿cachay?, con otra disposición...con otro aire, por ende, fue super positivo para nosotros la llegada de ella”.*

Los participantes señalan que la llegada de una nueva integrante al equipo provocó la sensación de un ambiente más liviano, el intento de llevarse bien y generar un buen clima laboral, lo que les generó sentir poco más de confianza entre ellos y como equipo.

## **XII. Resumen de Análisis de Resultados**

A continuación, se presenta una síntesis de los resultados obtenidos en base al análisis crítico, de carácter cualitativo, de las técnicas participativas y clásicas aplicadas, en relación a los ejes presentados en el proyecto de sistematización.

## **Eje 1: Nudos críticos que se encuentran al interior del equipo Multidisciplinario**

### **a) Liderazgo Autoritario**

“Los estilos de liderazgo son las estrategias de interacción que utilizan los líderes para llevar a cabo sus funciones” (Cuadrado, 2001; citado en Vargas, 2019, p. 2). Dicho esto, los estilos de liderazgo son modelos marcados de conducta que definen la dirección de los líderes. En relación a la jefatura presente al interior del equipo del Centro, se puede apreciar la prevalencia de un liderazgo autoritario al que los profesionales responden sintiéndose relegados y no considerados como parte de la Institución, sobre todo en la toma de decisiones. Esto, debido a que deben acatar órdenes y, en muchas ocasiones, reprimir sus pensamientos y emociones por temor a generar un conflicto y la poca capacidad de autocrítica por parte de la líder, lo que genera como consecuencia la involución de sus trabajadores.

Los estilos de liderazgo influyen directamente en el desempeño laboral por parte de los profesionales, ya sea positiva o negativamente, pues se encuentra ligado al desempeño que poseen los colaboradores. Rodríguez, Pedraja y Granja (2017, citado en Vargas, 2019), afirman que los resultados de los colaboradores, el cumplimiento de objetivos y la manera en que se desempeñen depende, en gran medida, de sus líneas de supervisión, pues los líderes con diferentes maneras de dirigir, son quienes motivan y marcan un impacto significativo en el rendimiento de los colaboradores y de sus equipos de trabajo.

En definitiva, los estilos de liderazgo generan diferentes reacciones en los colaboradores y, por consiguiente, en los resultados de toda la organización. El liderazgo puede incidir de manera positiva o negativa en el clima laboral, en la comunicación, en el desarrollo de competencias de sus equipos de trabajo, en la motivación, en el compromiso de los colaboradores con la organización y en el desempeño laboral; pues está comprobado que “el proceder de los líderes influye en sus colaboradores, siendo el principal predictor del éxito o fracaso de los mismos” (Serrano y Portalanza, 2014; citado en Vargas, 2019, p. 11).

Finalmente, se puede concluir que al interior del equipo de trabajo del Centro existe un liderazgo completamente negativo, ya que bajo la percepción de todos sus integrantes expresan sentir desmotivación e insatisfacción laboral, estrés, angustia, temor, frustración, disminución de la productividad en consecuencia del liderazgo autoritario presente. Las características y elementos que posee este tipo de liderazgo afectan directamente a la experiencia, el conocimiento y comportamiento dentro de la organización e impactan en el resultado y quehacer de los profesionales.

Esto se reafirma bajo el siguiente comentario:

*P1: “La coordinadora siempre planifica lo que ella quiere hacer y nunca nos ha preguntado al equipo qué podemos hacer, que se nos ocurre, qué nos parece... sino que ella lo decide y nosotras la seguimos, en este sentido... Yo creo que más que un líder... hay una jefatura que tampoco se sabe cómo coordinar y no me parece que sea un líder yo creo, yo lo considero más una jefatura porque el líder es quien junta al equipo, quien mueve, quien organiza, que todo...”*

## **b) Comunicación conflictiva**

González, Pirela y Salazar (2014) refieren que las organizaciones, independiente de su índole o talento humano, se inclinan a buscar estrategias productivas tanto en lo cotidiano como lo profesional, donde el punto focal se encuentra en la comunicación, la cual debiese ser asertiva para llegar a ser productiva y eficaz, permitiendo así que el flujo laboral se desarrolle de manera óptima para lograr garantizar mejores resultados tanto en el área laboral como en las relaciones interpersonales que conforman la organización. Por ello, de acuerdo a los autores mencionados, se infiere que la comunicación asertiva y eficiente es clave para lograr un equipo cohesionado y productivo. En el caso del equipo del Centro de la Mujer Chiguayante, la comunicación se ha visto entorpecida por malos entendidos, poca voluntad para resolver problemas y conflictos, liderazgos autoritarios, entre otros factores, afectando, por ende, la productividad y la calidad del servicio que se presta.

Para evitar rumores, problemas y conflictos interpersonales que se puedan generar al interior del equipo, la comunicación debe ser transparente, sincera y en todas las direcciones. Ruano (2014) señala las siguientes: “1) de arriba hacia abajo (es decir, del liderazgo hacia los miembros del equipo). 2) de abajo hacia arriba (de los miembros del equipo hacia el liderazgo). 3) Horizontalmente (directamente entre los miembros del equipo)”.

Lugo (citado en González, et al, 2014) reafirma que la comunicación es un instrumento clave para el adecuado desarrollo de las relaciones que se generan en las personas y en el mundo en el que se desenvuelven. Resalta la importancia de poseer una buena comunicación, tanto en el ámbito profesional como personal, para así lograr una adecuada planificación del quehacer y lograr cumplir con las metas del programa. Serna (citado en González, et al, 2014) reafirma que “la comunicación es uno de los problemas fundamentales en la creación y consolidación de una cultura organizacional, sobre todo en aquellas que dependen del Estado en donde imperan la incomunicación, la que influye directamente en el desarrollo del quehacer de los profesionales” (p.124).

De acuerdo a lo anterior, se visualiza que la comunicación conflictiva fomenta el mal clima laboral, el cual ha sido sostenido en el tiempo, transformándose en un obstáculo para el desarrollo y ejercicio tanto profesional como personal, lo que se sintomatiza en: desmotivación e

insatisfacción laboral, estrés, frustración y disminución de la productividad. Sin embargo, reconocen que la falta de empatía, capacidad de escuchar, comunicar lo que piensan y sienten no les permite lograr un buen ambiente y clima laboral. Beiza (citado en Romero, 2016), reafirma que:

Sin importar que tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las mismas se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso, tales herramientas son la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos factores para que las relaciones interpersonales y todos los tipos de relaciones existentes den como resultado, ambientes afables para los distintos tipos de organizaciones. (p.20)

### **c) Inestabilidad laboral**

Armstrong-Stassen y Fuchs (1993, citado en Injoque, Leibovich y Maglio, 2010) plantean que los sentimientos de inseguridad laboral provocan altos niveles de estrés en las personas, los cuales se logran ver reflejados en los momentos de tensión que viven, la reducción del rendimiento cognitivo, de la confianza y de la productividad. En base a los autores, se infiere que la inestabilidad producida en los integrantes del equipo se presenta como un fenómeno estresor colectivo potente, el cual está asociado al malestar recurrente que presentan los miembros del equipo, provocándoles sentimientos de insatisfacción y descontento laboral, lo que afecta por un lado al ejercicio y desempeño y, por otro lado, a su salud física y mental.

González (cómo se citó en Injoque, et al., 2010) reafirma que el malestar debido a la inestabilidad laboral, provoca emociones y sentimientos negativos en los trabajadores, los cuales se pueden ver expresados a través de síntomas tales como: tensión, enojo, desgano, cansancio, entre otros. Esto se ve reflejado en el siguiente comentario:

*P1: “todo el estrés que había en el ambiente ya nos tenía bastante chatos, con toda esta situación de incertidumbre...era algo como a nivel general, como que había un ambiente de desconfianza en todo aspecto. La ira, yo creo, que más de algunos que de otros, angustia yo creo que en general, estábamos todos angustiados, así como que wea va a pasar aquí, entonces como no sabías era una incertidumbre que también te provocaba un mayor nivel de estrés, y así también como medios nerviosos, chuta, no sabes si te vas a quedar trabajando o no seguir trabajando”.*

Por otro lado, en base al comentario, se logra identificar que uno de los grandes estresores es la percepción que tienen en relación a la posibilidad de ser desvinculados sin previo aviso y justificación. Injoque, Leibovich y

Maglio (2010), aseguran que “la percepción de inestabilidad laboral es una estimación con relación a la posible pérdida del trabajo” (p. 3). Dicha percepción, además, es potenciada por la precariedad laboral que se produce en los profesionales al ser contrato a honorarios, ya que estos no están regidos por el Código del Trabajo ni por el estatuto administrativo. Al solo regirse por el Código Civil, no tienen derechos laborales, no se les pagan las cotizaciones, no tienen derecho a negociaciones colectivas, pero, además, se les puede despedir sin previo aviso y justificación.

A partir de lo mencionado con anterioridad, se concluye que esta incomodidad se ha presentado de manera sostenida en el tiempo, debido a los sucesos conflictivos que se han dado en el contexto laboral, ocasionando un desgaste emocional, psicológico, físico y laboral importante, afectando las distintas áreas de su vida-trabajo. Una idea que se afirma en la perspectiva de Leibovich y Schufer (2006, citado en Injoque et al., 2010): “en investigaciones previas llevadas adelante en nuestro contexto sociocultural, se observó que la inestabilidad laboral impacta negativamente en el trabajador produciendo mayor individualización y debilitamiento de los lazos sociales, generando malestar en las personas” (p.4-5).

#### **d) Trabajo en equipo**

Psyca (2001, citado en Acosta y Gómez, 2003) plantea que el trabajo en equipo:

“Es un conjunto de individuos que coordinan sus esfuerzos, aportan ideas y conocimientos, transfirieren habilidades y toman decisiones de pleno consenso. Su variedad es muy amplia: abarca desde la ayuda mutua de dos personas, un círculo de calidad hasta un comité de alta dirección” (p.2).

De acuerdo a lo planteado, el trabajo en equipo no se ve reflejado en los profesionales del Centro de la Mujer, ya que más bien estos constituyen un grupo de trabajo que se reúnen en torno a objetivos en comunes, pero que, en lo cotidiano, se abocan a sus funciones y responsabilidades individuales, compartiendo en algunos casos la experiencia o solicitando alguna opinión y ayuda profesional. La escasa participación en la toma de decisiones, en el aporte de ideas, la expresión de opiniones profesionales y la relación entre ellos, obstaculizan la retroalimentación y solución en conjunto de los problemas.

Lo presentado se afirma en el siguiente comentario:

*P1: “Lamentablemente un grupo de trabajo, aunque quisiéramos ser un equipo de trabajo, pero siento que no... eh, entre todos no hemos logrado una cohesión como corresponde del funcionamiento del centro, hay algunos que tenemos toda la intención de que sea un equipo de trabajo, pero no podemos porque hay... se entrampan un poco los procesos de lo que uno quisiera por l tema a veces del... de los liderazgos”.*

Álvarez (1997, citado en Acosta y Gómez, 2003) plantea que un equipo de trabajo "es un grupo energizado de personas que se han comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad" (p.2). Lamentablemente, el equipo de profesionales del Centro de la Mujer Chiguayante, carece de cohesión. Es un grupo de personas desgastadas, psicológica y emocionalmente, debido a las diversas situaciones de conflictos y quiebres- cíclicos- que se han presentado laboralmente. Las diversas situaciones desagradables y no resueltas han generado en los individuos sentimientos negativos, afectando su vida laboral, personal y familiar.

Por ello es que finalmente se infiere la afectación familiar, personal y laboral influye directamente a las malas relaciones interpersonales y a la mala dinámica de trabajo que posee el equipo. Por lo tanto, se ve entorpecido el desarrollo y los procesos entre los profesionales, así como también la distribución de carga laboral, la organización y coordinación lo cual aumenta la tensión y las probabilidades de deficiencias en la productividad y resultados.

### **e) Autocuidado**

Los profesionales del Centro de la Mujer están expuestos, diariamente, a una alta carga emocional y psicológica, producto de sus atenciones e intervenciones a usuarias víctimas de violencias, sumado a los diversos conflictos internos del equipo. Las experiencias y vivencias en torno a la temática, inevitablemente, provocan un desgaste profesional que no es compartido por todos los miembros del grupo, convirtiéndose aquello en un factor peligroso y que atenta contra la prevención, seguridad y cuidado de la salud mental de los sujetos.

Lo anterior se reafirma según el siguiente relato:

*P2: "Me afecta mucho, me gustaría que me afectará menos la verdad, que al igual que la compañera, yo creo, no sé, quizás todos en mayor o menor medida no tenemos mucho esta capacidad de trabajar bien las emociones negativas, ya, no sé, como dónde poner mi angustia, mi rabia, mi pena, es como que está ahí dando vueltas y yo acumulo, yo tiendo a acumular y es como ya vamos démosle, démosle, entonces después que pasa que llego hasta cierto punto que exploto".*

Arón y Llanos (2004) plantean que:

Quienes trabajan con víctimas de cualquier tipo de violencia están expuestos a un nivel de desgaste profesional, en lo personal 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. (p.1)

Lo anterior demuestra la importancia que tiene el autocuidado, sobre todo en grupos de personas que trabajan ligados a temáticas tan fuertes, como la violencia que sufren las mujeres. Es importante señalar que la Institución no posee estrategias de autocuidado estipuladas dentro de los lineamientos y funcionamiento general del programa y, en escasas ocasiones, ha propiciado el espacio para realizar actividades de esta índole. Por otro lado, los profesionales tampoco han generado encuentros que les permitan mejorar sus relaciones fuera del ámbito laboral y, al mismo tiempo, no han insistido con su jefatura en la implementación de un espacio de autocuidado para el equipo, donde puedan trabajar de manera planificada todas aquellas problemáticas que los aquejan. Por lo tanto, se infiere lo señalado como una responsabilidad compartida, respecto a la prevención, cuidado de síntomas y enfermedades asociadas a lo laboral.

## **Eje 2: Fortalezas que se encuentran al interior del equipo multidisciplinario.**

### **a) Compromiso laboral**

Meyer y Allen (1991, citado en Peralta, Santofimio y Segura, 2007) plantean que:

El compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables. (p.89)

Lo planteado por los autores se ve reflejado en el compromiso laboral que poseen los profesionales respecto a la Institución. Por un lado, se destaca su compromiso con las mujeres del programa; el interés, vocación y agrado de trabajar en la temática, los alienta para continuar desempeñando sus funciones en el Centro, de la mejor manera posible. Ortega y Rojas (2015) comentan que “quien tiene vocación se auto dispone a una entrega de esfuerzo físico, capacidad emocional e intelectual en beneficio del

resultado, la actividad, oficio o profesión que realiza” (p.15).

Esto se demuestra a través del siguiente relato:

*P1: “Claro, pero uno como que tiene este tema de que le gusta su trabajo, le gusta lo que hace, le gusta la temática a pesar de todas estas adversidades que existen, igual uno está ahí porque hay un compromiso, como lo decíamos en un principio, hay un compromiso, me entiendes, para mí el compromiso siempre es como muy difícil de romper”.*

Por último, el compromiso laboral de los profesionales también se asocia al sentimiento de la obligación, principalmente, porque deben cumplir con sus funciones para las cuales fueron contratados y en cumplimiento de metas y objetivos estipulados en los lineamientos del SernamEG. Esta responsabilidad logra generar una presión positiva en los individuos, debido a que, en las instancias de entrega, logran generar cohesión como equipo: se distribuyen las tareas, mejoran la comunicación y su interrelación. Todo lo anterior con el propósito de cumplir con el objetivo en común de responder ante las solicitudes de su organización.

## **b) Resiliencia**

La resiliencia es una de las fortalezas del equipo de profesionales, definida por Scheier y Carver (citado en Uriarte, 2005) como:

*“La capacidad de ajuste personal y social a pesar de vivir en un contexto desfavorable y de haber tenido experiencias traumáticas es lo que define a la personalidad resiliente. Ese ajuste psicológico implica la capacidad de resistir a las adversidades, el control sobre el curso de la propia vida, el optimismo y una visión positiva de la existencia” (p.71).*

Luthar, Cicchetti y Becker (citado en Becoña, 2006) reafirman que “la resiliencia se refiere a un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de una adversidad significativa” (p. 128).

De acuerdo a lo planteado por los autores, los profesionales han demostrado poseer la capacidad de adaptarse y sobreponerse a las dificultades. Las distintas exposiciones a conflictos, los sentimientos y emociones que provocan las intervenciones con las usuarias, las vivencias de crisis laborales, sin considerar las problemáticas personales que cada uno posee, manifiestan su resiliencia ante las amenazas que consideran significativas y logran una adaptación “positiva”, a pesar de los importantes daños que sufren e implica el proceso.

Lo anterior, se reafirma con el siguiente relato:

*P3: “Sabes que yo encuentro que somos súper resilientes, si ese es el tema...hemos sido resilientes frente a todas las situaciones que nos han pasado...A pesar de todas las*

*situaciones que nos han pasado igual nos reinventamos y seguimos funcionando y yo no sé si alguien tenga la capacidad de poder sobrellevar toda la situación que se han vivido acá, de verdad de verdad que ha sido harto, pero a pesar de todo aquí estamos...dándole”.*

Palma (citado en en Palma, 2013) menciona que:

“La capacidad resiliente de los propios profesionales de la intervención social se explica a su vez, como resultado de la experiencia que de manera progresiva va dotando al profesional de capacidades que le permiten reducir su vulnerabilidad frente a las situaciones de riesgo y adversidad que encuentran en su práctica laboral” (p.112).

Esta percepción que tienen de ser resilientes resulta ser un factor positivo en el equipo, abre posibilidades de cambio y cooperación frente a las dificultades organizacionales, profesionales y en la intervención. Por ello, se considera necesario que la Institución aproveche e invierta en el desarrollo del capital humano que posee a su cargo. De esta manera, permitirá que la capacidad resiliente de los profesionales aumente y preste un mejor servicio con tendencia a la contención al interior del equipo.

### **Eje 3: Sentimientos y emociones identificados por los profesionales en relación a situaciones vivenciadas al interior del equipo multidisciplinario.**

#### **a) Emociones y sentimientos**

De acuerdo a Blanco y Feldman (2006), por muchos años las emociones fueron desconocidas e ignoradas en el ambiente de trabajo, ya que se pensaba que era un espacio donde las emociones no tenían cabida. Sin embargo, esta perspectiva se ha ido modificando en las últimas décadas, ya que, de acuerdo a Arvey, Renz y Watson (1998, citado en Blanco y Feldman, 2006), diversas investigaciones han demostrado que las emociones en el trabajo influyen y explican fenómenos individuales y organizacionales y, en lo particular, según Best y Downey (1997), estas pueden tener un papel clave en “la satisfacción laboral, el funcionamiento grupal, liderazgo, violencia y acoso, y más recientemente, el denominado trabajo emocional, como característica intrínseca del puesto de trabajo y su influencia en la organización” (citado en Blanco y Feldman, 2006, p. 103).

Lo mencionado se puede ver reflejado bajo el siguiente comentario:

*P4: “Me afecta mucho, siento que cualquier cosa que me pase me afecta más, ando triste, angustiada, sin ánimo e incluso a veces con rabia... no me dan ganas de comer, se me nota en mi cara que ando más triste...En la casa, lo mismo, o sea, trato de no contar para no mezclar las cosas, pero finalmente me afecta en el tema de mi familia, de mi*

*pareja porque pucha, ya no... No tengo ganas de hacer esto porque he discutido, tengo un problema no puedo me siento mal, no tengo ganas de nada y acá en la pega igual me afecta mucho porque siento que aparte de andar triste y angustiada más la alta carga laboral que hay aquí siento que... Me siento sobrecargada, sobre presionada, entonces es como no, necesito estar tranquila, como no me hablen de nada porque siento que voy a explotar y voy a explotar en llanto en cualquier momento”*

Por lo tanto, se infiere que, por un lado, las emociones que experimentan los integrantes del equipo suelen ser mayormente negativas y estas surgen de los distintos conflictos que se presentan en el plano laboral, entre pares o con su jefatura. El estado afectivo de los individuos es bastante inestable, con tendencia a experimentar en lo cotidiano emociones desagradables, tales como: angustia, ansiedad, decepción, temor. La preocupación radica en la prolongación en el tiempo de esas emociones, debido a las crisis cíclicas que suelen experimentar, ya que han generado sentimientos dañinos como la desesperanza, resignación, desmotivación, frustración, entre otros.

Pero, por otro lado, las emociones y sentimientos positivos que experimentan los profesionales, son escasos ya que, las sensaciones agradables provienen de hechos puntuales que ellos han vivenciado, como lo son: el trabajo en terreno, periodo de vacaciones, incorporación de profesional (psicóloga), incorporación de alumnas en práctica o el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por SERNAMEG.

De acuerdo a Fisher (2000, citado en Blanco y Feldman, 2006) y la teoría de los eventos afectivos, el ambiente laboral y las condiciones laborales originan las llamadas emociones en el contexto organizacional. De esta forma, los eventos afectivos- que son los aspectos del trabajo- pueden detonar reacciones conductuales o actitudinales que generen impactos negativos en el desempeño laboral. Según Fisher (2000, citado en Blanco y Feldman, 2006), la periodicidad y frecuencia de esos eventos afectivos determinan los resultados, incluso más que la intensidad que estos tengan.

En relación a lo planteado, se puede inferir que es imprescindible que la Institución incorpore estrategias de cuidado para sus trabajadores en los lineamientos del programa, debido a la alta carga emocional que el desempeño conlleva. Es necesario generar acciones tendientes a apoyar, contener, cuidar y proteger a los profesionales, con el propósito de que compartan sus experiencias y despojándose de emociones y sentimientos negativos que el trabajo les pueda generar. Es fundamental que la instrucción organizacional se vuelva más humana y legitimize la importancia de las emociones y su manejo.

### **XIII. Aprendizajes**

A continuación, se presentan los aprendizajes obtenidos del proceso sistematizado. Se destaca lo más importante del proceso y los elementos críticos relevantes a recalcar, de acuerdo a los siguientes niveles:

#### **Aprendizaje propio:**

El proceso de sistematización de experiencias, del funcionamiento interno del equipo de profesionales del Centro de la Mujer, me enseñó la importancia del trabajo en equipo en cualquier área dentro de la organización - o rubro laboral- y la sinergia generada entre ellos. Además, pude entender que el tipo de liderazgo ejercido dentro de estos contextos es determinante en el desempeño, la dinámica y el clima laboral de los trabajadores

De esta manera, aprendí que el trabajo en equipo es fundamental para lograr los objetivos en común, la comunicación y las buenas relaciones interpersonales propician climas más saludables, donde el rendimiento y la eficiencia mejoran, así como también aparecen emociones y sentimientos positivos que motivan a trabajar con agrado. Desde nuestro rol como trabajadores sociales, podemos influenciar en nuestros grupos de trabajo positivamente, poniendo siempre en valor a la persona dentro del colectivo.

Por otra parte, en este proceso de aprendizaje propio, entendí y confirmé la importancia de que las instituciones y las personas que conforman los equipos de trabajo, tomen conciencia de la relevancia del autocuidado. Es imperioso incorporar espacios periódicos, tendientes a la prevención y el cuidado de la salud mental y física de los trabajadores, sobre todo aquellos que, cotidianamente, abordan temáticas complejas y fuertes, como lo es la violencia hacia mujeres.

Por último, puedo señalar que todo el proceso metodológico que abarcó la sistematización fue muy enriquecedor como estudiante y futura profesional. Lo más destacable es que me permitió poner en práctica mis conocimientos y habilidades adquiridas en el transcurso de mi carrera.

En consecuencia, la realización del proyecto me permitió aplicar técnicas nuevas, que facilitaron la recopilación de información, análisis de los resultados y la propuesta de mejoras.

#### **Aprendizajes de proceso sistematizado:**

##### **1. Práctica profesional y la intervención**

Considero que lo más importante del proceso de práctica profesional y de la intervención, fue que como estudiante logré que el equipo de profesionales visualizara algunos aspectos- negativos y positivos- de su

funcionamiento. A través de la aplicación de las técnicas, lograron comunicarse, compartir experiencias y visibilizar las problemáticas, emociones y sentimientos que cada uno guarda en su interior.

Como elemento crítico, se puede señalar, principalmente, el temor de los trabajadores a expresar opiniones por miedo a las acciones, consecuencias o represalias por parte de la jefatura. Lo anterior obstaculizó la retroalimentación de todo el equipo de trabajo, generando una mayor inseguridad laboral. Sin embargo, al mismo tiempo, se logró que los profesionales participaran de todo el proceso y compartieran sus vivencias en torno a la temática.

A nivel personal, la práctica profesional y la intervención al equipo de profesionales me brindó la oportunidad de acercarme a su realidad laboral, destacando la buena voluntad y disposición para realizar las actividades y su activa participación en la recopilación de antecedentes. Un valioso aporte a este trabajo, ya que sin ello no podría haberse ejecutado el proceso de sistematización.

## 2. Teoría del trabajo social

Desde la teoría del trabajo social, la intervención grupal realizada permitió distinguir y visualizar lo individual a partir de lo colectivo, de acuerdo al contexto del momento. La teoría contribuyó en la organización, comprensión de los antecedentes recopilados, así como también en la reflexión de las posibilidades de acciones que contribuyan a generar cambios positivos en el equipo de trabajo.

Lo más importante durante el proceso es que se puso en práctica la interacción de los miembros del equipo, vinculándolos en torno a temáticas laborales en común. Asimismo, se propiciaron los espacios de comunicación con el propósito de conocer y analizar las situaciones y facilitar el cambio. La metodología utilizada, en tanto, permitió extraer las experiencias derivadas de los quehaceres profesionales de cada integrante del equipo.

Un elemento crítico observado en este punto, es que a pesar de que existen cuatro trabajadoras sociales en el equipo de profesionales- incluyendo a la Coordinadora del Centro-, no se despliegan las habilidades como gestores de cambio, principalmente, ya que el sistema se encuentra viciado o “quemado” (síndrome de Burnot), considerando que ellos mismos son quienes fomentan prácticas que vulneran sus derechos y los violentan en su quehacer laboral cotidiano.

## 3. Políticas públicas.

Desde la perspectiva de las políticas públicas, el aprendizaje obtenido es que el Estado ha impulsado una serie de programas para cubrir las necesidades con respecto a la problemática social de violencia contra las mujeres, donde el Sernameg es el primer agente protector, de acogida, ayuda y promotor de cambio para las víctimas.

En la implementación de estos programas, las municipalidades cobran vital importancia, ya que son parte mediadora de los procesos, se suman al trabajo en red con Carabineros de Chile y la Policía de Investigaciones. La excesiva burocracia que existe en la práctica, además, obstaculiza el proceso e intervención tanto del equipo como el trabajo con las mujeres, generándose dinámicas o diálogos complejos para la supervisión y evaluación de los procesos.

Asimismo, estos planes o programas no han sido suficientes para reducir los índices de mujeres que son víctimas de violencia, en todos sus tipos. Se considera que, existe una deficiencia de psicoeducación en la población infanto juvenil con respecto a la temática. Se propone la instalación de un modelo educativo aplicado desde la iniciación en el sistema escolar con el propósito de generar cambios culturales, y una deconstrucción social en las nuevas generaciones, donde la igualdad y el respeto de los derechos de las personas se materialicen.

Un elemento crítico a contemplar es que estos planes no consideran la prevención y cuidado de la salud mental y física de los profesionales que componen los equipos de atención a las víctimas. En este sentido, no se releva el valor las emociones y sentimientos que generan las atenciones a las usuarias, por lo que se genera el desgaste emocional al ni tener con quién compartir las experiencias de trabajo.

#### **XIV. Propuesta**

La propuesta de mejoras está construida a partir de los resultados obtenidos del proceso de sistematización de experiencias en base al funcionamiento del equipo de profesionales del Centro de la Mujer. Está orientada al equipo de profesionales, jefatura e Institución propiamente tal.

Desde el rol del trabajador social es necesario que, tanto la Institución como la jefatura, pongan en valor el capital humano que tiene el Centro, invirtiéndose en el desarrollo de actividades dirigidas al cuidado y la protección de sus trabajadores. Esto con el objetivo de que se comprenda que son personas trabajando al servicio de otras, que la temática y los problemas recurrentes provocan un desgaste emocional y físico que es importante abordar.

Para que el funcionamiento interno de los profesionales mejore, se propone a la jefatura instaurar una promoción del buen trato y que, dentro de las actividades del Centro, se realice una jornada de autocuidado para todos los que trabajan en el lugar, a lo menos una vez al mes y sin posibilidad de no asistir, a no ser que sea por caso justificado.

Se sugiere que el primer encuentro entre todos los integrantes del Centro- incluyendo a la jefatura- sea para planificar y coordinar las jornadas de

autocuidado y en conjunto analizar las áreas que desean mejorar, definiendo los problemas a solucionar. En función de esto, estructurarían el plan de acción que deberían llevar a cabo. Las trabajadoras sociales pueden colaborar en el diseño y la ejecución del plan de acción, así como también en la implementación, seguimiento y evaluación de los procesos.

La planificación del plan de acción deberá ser viable y flexible para que permita integrar nuevas acciones a corto, mediano y largo plazo. Para ello, todos deben aportar desde sus experiencias y en conjunto establecer acciones que den solución a los problemas.

Se sugiere, además, que, en primer lugar, la jefatura externalice y visibilice a la entidad superior la sobrecarga laboral y emocional que implica trabajar en los dispositivos del Sernameg y, en segundo lugar, que es necesario invertir en fomentar un ambiente laboral más saludable, que promocióne permanentemente el buen trato entre todos.

Por último, se considera imprescindible que la entidad superior o mediadora en la materia se haga parte del plan de acción de mejoras, que se establezca un supervisor/a- desde Sernameg o Municipio- que realice un seguimiento y, finalmente, una evaluación del proceso.

## Bibliografía:

Acosta, H., y Gómez, A. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos, *ACIMED*, 11, 6, 1-21. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/5035/1/acerca.pdf>

Arón, A. y Llanos, M. (2004). Cuidar a los que cuidan: desgaste profesional y cuidado de los equipos que trabajan con violencia, *Sistemas Familiares*, 12, 5-15. Recuperado de: [http://www.buentrato.cl/pdf/est\\_inv/desgas/dpa\\_aron2.pdf](http://www.buentrato.cl/pdf/est_inv/desgas/dpa_aron2.pdf)

Álvarez, J. (1997). Desarrollando equipos de trabajo en la empresa chilena de hoy. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Aristizabal-Almanza, J., Chirino-Barceló, V. y Ramos-Monobe, A. (2018). Aprendizaje activo para el desarrollo de la psicomotricidad y el trabajo en equipo, *Revista Electrónica Educare*, 22, 1, 319-344. Recuperado de: [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-42582018000100319](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582018000100319)

Ayala, N., del Rocío Pascua, M., Fandiño, D. y Valverde, L. (1989). El trabajo en equipo y su operatividad. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000381.pdf>

Barnechea, M. y Morgan, M. (2010). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica, *Tend. Retos*, 15-97-107. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tendencias/rev-co-tendencias-15-07.pdf>

Becoña, E. (2006). Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto, *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 11 ,3, 125-146. Recuperado de: [https://aepcp.net/arc/01.2006\(3\).Becona.pdf](https://aepcp.net/arc/01.2006(3).Becona.pdf)

Blanco, G. y Feldman, L. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones, *Revista de la Facultad de Medicina*, 29, 2, 103-108. Recuperado de: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-04692006000200002](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-04692006000200002)

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2013). Recomendaciones normativas de los mecanismos de seguimiento internacional de los Derechos de la Mujer por obligaciones adquiridas por Chile. Recuperado de: [https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/19537/5/Proteccion%20derechos%20convenciones%20Mujer\\_cor.pdf](https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/19537/5/Proteccion%20derechos%20convenciones%20Mujer_cor.pdf)

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2014). Ley 20.820, Crea el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, y modifica normal legales que indica. Recuperado de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1075613>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2015). Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. Recuperado de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1075613>

Buss, M., Leopardi, Coelho, S. y Oliveira, I. (2010). Formación de vínculos profesionales para el trabajo en equipo en enfermería, *Enfermería Global*, 20, Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S169561412010000300013&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S169561412010000300013&lng=es&tlng=es)

Centro de la Mujer Chiguayante (2019). Proyecto de Ejecución Centros de la Mujer. Recuperado de elaboración propia: documento Word entregado por la institución.

Comisión Coordinadora de Servicio Comunitario. (2016). Sistematización de Experiencias, Universidad Central de Venezuela, 1-7. Recuperado de: [http://www.ciens.ucv.ve/ciens/servicio\\_comunitario/SC\\_taller\\_induccion2/SistemizaciondeexperienciasEugenia.doc](http://www.ciens.ucv.ve/ciens/servicio_comunitario/SC_taller_induccion2/SistemizaciondeexperienciasEugenia.doc)

Díaz, S. (2016). Trabajo en equipo para la calidad. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Duluth. (2014). Orientaciones Técnicas. Santiago, Chile: SERNAM.

Esparza, V. (2018). Equilibrio trabajo-vida para incrementar el *engagement* en los equipos de trabajo del personal de servicio al cliente en empresas de servicios médicos (Tesis de Licenciatura inédita). Recuperado de: <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/7930>

García, M. (1983). Trabajo en equipo. Ciudad de México, México: Editorial Fondo Educativo Interamericano.

González, M., Pirela, M. y Salazar, C. (2014). La comunicación como fundamento para el desarrollo de la planificación estratégica en las organizaciones públicas, *Revista Electrónica de Humanidades*, 9, 16, 121-134. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4773091>

Gómez, A. y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o en equipo. *ACIMED*, 11, 6. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011)

González, J. y Expósito, D. (2017). Sistematización de experiencias como método de investigación, *Gac Méd Espirit*, 19, 2, 1-6. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1608-89212017000200003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212017000200003)

Injoque, I., Leibovich, N., y Maglio, A. (2010). Inestabilidad laboral. Presentación de un modelo empírico acerca de su impacto psicológico, *Orientación y Sociedad*, 10, 1-26. Recuperado de: <https://revistas.unlp.edu.ar/OrientacionYSociedad/article/view/8300/7311>

Jara, O. (2014). Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos, *Educación Global Research*, 1, 56,70. Recuperado de: <http://educacionglobalresearch.net/wp-content/uploads/02A-Jara-Castellano.pdf>

Manuel, A. (2011). Sistematización, Un pensar el hacer, que se resiste a perder su autonomía. *Decisio*, 3-8. Recuperado de: [http://www.cepalforja.org/sistem/documentos/decisio28\\_saber](http://www.cepalforja.org/sistem/documentos/decisio28_saber)

[1.pdf](#)

Márquez, H. y Bersabeth, B. (2016). La intervención del trabajador social en la carencia del trabajo en equipo en el sector laboral empresarial. Recuperado de: <http://186.3.32.121/handle/48000/8304>

Niño, L., Rodríguez, Y. y Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional, *International Journal of Psychological Research*, 2, 2, 121-127. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>

Ortega, B. y Rojas, A. (2015). Importancia de la vocación, como motivación interna, para el éxito del desempeño docente, el crecimiento integral del estudiante y la sociedad (Tesis de Especialista en Gerencia Educativa). Católica del Norte Fundación Universitaria, Colombia.

Palma, M. (2013). Resiliencia profesional: aproximación desde la intervención social, *Universidad de Málaga*, 109-115. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/309726895\\_Resiliencia\\_profesional\\_Aproximacion\\_de\\_sde\\_la\\_intervencion\\_social](https://www.researchgate.net/publication/309726895_Resiliencia_profesional_Aproximacion_de_sde_la_intervencion_social)

Patronato Nacional de la Infancia (1986). Apuntes San José.

Peralta, M., Santofimio, A. y Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización, *Psicología desde El Caribe*, 19, 81-109. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pdc/n19/n19a05.pdf>

Psycsa. (2001). Trabajo en equipo. Material de estudio del curso: Formando el equipo perfecto. Bilbao, España.

Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo, *Enfoques*, 31, 1 21-46. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S16692721201900010003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16692721201900010003&lng=es&tlng=es)

Ramírez-Wong, L. (2019). Relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Recuperado de: <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5802>

Romero, L. (2016). Relaciones interpersonales y clima laboral de los colaboradores de la empresa minera Construcción y Transporte La Libertad S.R.L (Mincotrail) contrata de Minera Aurífera Retamas

S.A (Marsa) Distrito de Parcoy-Provincia de Pataz (Tesis). Recuperado de: [http://dSPACE.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/7891/ROMERO%20PAZ%20LOYDA%28FILE\\_minimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dSPACE.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/7891/ROMERO%20PAZ%20LOYDA%28FILE_minimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Servicio Nacional de la Mujer (2016). Femicidios. Recuperado de: <https://portal.sernam.cl/?m=programa&i=67>

SernamEG (2019). Orientaciones técnicas año 2019 Centro de la Mujer del programa de atención, protección y reparación en violencia contra las mujeres del Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género. Recuperado de elaboración propia: documento PDF entregado por el Centro de la Mujer Chiguayante.

Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género (2018). Orientaciones Técnicas Centro de la Mujer del Programa de Atención, Protección y Reparación en Violencia contra las mujeres. Recuperado de elaboración propia: documento PDF entregado por el Centro de la Mujer Chiguayante.

Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género. (2018). Orientaciones Técnicas del Centro de la Mujer del Programa de Prevención de Violencia contra las mujeres. Recuperado de elaboración propia: documento PDF entregado por el Centro de la Mujer Chiguayante.

Uriarte, J. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo, *Revista de Psicodidáctica*, 10, 2, 61-79. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/175/17510206.pdf>

Vargas, E. (2019). Liderazgo autoritario y su relación con el desempeño laboral en colaboradores del área comercial de una Institución financiera en Quito (Tesis por el título Psicóloga mención Organizacional). Universidad de Las Américas, Ecuador.

Verger, A. (2004). Sistematización de Experiencias en América Latina. Una propuesta para el análisis y la recreación de la acción colectiva desde los movimientos sociales. 1-25. Recuperado de: [http://www.cepalforja.org/sistem/documentos/sistemat\\_verger.pdf](http://www.cepalforja.org/sistem/documentos/sistemat_verger.pdf)

Zuzama, J. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real (Tesis para grado de Pedagogía). Universitat de les Illes Balears, España.

Tabla de análisis N°1: Liderazgo autoritario

TEXTO	CODIFICACION	CATEGORIA	EJE	NOTA ANALÍTICA	CONEXIÓN TEORICA
<p>“Se entranpan un poco los procesos de lo que uno quisiera por el tema a veces del... de los liderazgos...”</p> <p>“La coordinadora siempre planifica lo que ella quiere hacer y nunca nos ha preguntado al equipo qué podemos hacer, que se nos ocurre, qué nos parece... sino que ella lo decide y nosotras la seguimos, en este sentido todo lo que es actividades masivas o de hito conmemorativo tenemos que acatar lo que ella coordinó...”</p> <p>“No yo creo que más que un líder hay una jefatura que tampoco se sabe cómo coordinar y no me parece que sea un líder yo creo, yolo considero más una jefatura porque el líder es quien junta al equipo, quien mueve, quien organiza, que todo...”.</p> <p>“Es Autoritaria, en algunas instancias un poco intimidante también por así decirlo...imponente ...Poco cercana en el sentido de quizás falta de transparencia en esto de los sentires, una jefatura</p>	<p>Liderazgo autoritario</p> <p>Líder impositiva</p> <p>Jefatura autocrática</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Liderazgo Autoritario</p>	<p>Nudos críticos al interior del equipo</p>	<p>La jefatura del programa está concentrada en la directora, la que es percibida como autoritaria, distante, poco participativa e integradora</p> <p>Esto afecta la calidad del trabajo, el estado de ánimo y la disposición del equipo.</p>	<p>LIDERAZGO AUTORITARIO Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN COLABORADORES DEL AREA LABORAL EN COLABORADORES DEL AREA COMERCIAL DE UNA INSTITUCION FINANCIERA EN QUITO (Vargas Eliana, 2019).</p> <p>LIDERAZGO: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real (Zuzama, Juana, 2014)</p> <p>L'ETAT C'EST MOI: Liderazgo autocrático o el líder al revés (Carrasco, Alejandro, 2016)</p>

<p>debería tener la capacidad como de reconocer también quizás, sabes qué...te falta esto en la pega..."</p>				
<p>"Eso yo no veo mucho en la coordinadora, no creo que haya también una seguridad quizás en su pega y eso implica que muchas de las críticas, que ni siquiera son críticas, que podrían ser aportes a su ejercicio, se lo tome como ataque".</p>	<p>Percepción de autocrítica</p>			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla de análisis N°2: Comunicación conflictiva

TEXTO	CODIFICACION	CATEGORIA	EJE	NOTA ANALITICA	CONEXIÓN TEORICA
<p>“Tanto en el trabajo creo yo como en las personas en sí ya, como en el sentido de que si bien yo vengo integrándome hace poco a un equipo que de por sí ya se conoce hace un tiempo, aun así, no se han logrado como afiatar como debería, considerando que pasamos aquí nueve horas al día”.</p> <p>“La falta de comunicación y de confianza...”</p>	<p>Poco fiato entre profesionales</p> <p>Problemas de relaciones interpersonales</p>	Comunicación Conflictiva	Nudos críticos al interior del equipo	<p>La falta de comunicación al interior del equipo genera relaciones interpersonales deficientes, propensas a los conflictos, lo que trae como consecuencia el distanciamiento entre los individuos y que no tengan fiato.</p>	<p>RELACIONES INTERPERSONALES EN EL AMBITO LABORAL (Ramírez, Luis, 2019).</p> <p>RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA MINERA CONSTRUCCIÓN Y TRANSPORTE LA LIBERTAD SRL (MINCOTRALL) CONTRATADA DE MINERA AURIFERA RETAMAS SA (MARSA) DISTRITO DE PARCOY-PROVIDENCIA DE PATAZ (Romero, Loyda, 2016).</p> <p>LA COMUNICACIÓN COMO FUNDAMENTO PARA EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS (González, Mike., Milagros,</p>
<p>“Como individuos de este equipo no somos capaces de decir tampoco esto quizás yo puedo mejorar en esto y expresarlo al compañero, cuando no hay autocrítica, tampoco hay esta capacidad que es a la inversa de mejorar y de reconocer lo bueno en el otro</p>	Falta de comunicación				
<p>“Un cuatro, porque somos buenos en hacer la pega, pero en las relaciones interpersonales”</p> <p>“La comunicación y confianza...Hmm entre algunos sí y otros no, como de forma global entre todos no, pero si, por ejemplo, con ciertas personas del</p>	<p>Malas relaciones interpersonales</p> <p>Problemas de comunicación</p>				

<p>equipo”.</p> <p>“Es que al final no hay una retroalimentación total de lo que cada uno hace, cada uno lo hace de forma individual...No nos decimos las cosas ¿cachay?, Hay un desconocimiento de la labor del otro”.</p>	<p>Comunicación deficiente</p>				<p>Pirela y Salazar, Carmen, 2013)</p>
---	--------------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla de análisis N°3: Inestabilidad laboral

TEXTO	CODIFICACION	CATEGORIA	EJE	NOTA ANALITICA	CONEXION TEORICA
<p>“Pero sabes qué me pasa... que es como una mejora, pero en base al miedo, es como que, es como o lo haces o espérate lo que te viene, entonces es como una mejora no tanto como desde lo que tu quisieras hacer, sino que es por un tema del miedo...¿cachai?, ...No es como desde un crecimiento que uno quisiera lograr, es como desde el miedo el crecimiento creo yo”.</p>	Estrategias de mejoras en base al miedo	Inestabilidad Laboral	Nudos críticos al interior del equipo	La inestabilidad laboral se produce principalmente por la condición contractual a honorarios que poseen y porque pueden ser desvinculados en cualquier momento de la institución. Los constantes conflictos y quiebres al interior del, genera un desgaste emocional importante en los sujetos, los cuales tratan de implementar estrategias de mejoras, en base al miedo y en la omisión de opiniones.	<p>MODELO DE INTERVENCION EN CLIMA ORGANIZACIONAL (Cárdenas, Lucila., Arciniegas, Yuli y Barrera, Mónica, 2009)</p> <p>ALTERIDADES: SOBRE EL CONCEPTO DE PERSEPCION (Vargas, Luz, 1994).</p> <p>INESTABILIDAD LABORAL. PRESENTACION DE UN MODELO EMPIRICO ACERCA DE SU IMPACTO PSICOLOGICO (Maglio, Ana., Injoque, Ricle y Leibovich de Figueroa, Nora, 2010).</p>
<p>“Inseguros... inseguros, creo que es como la gran... Cansancio... un cansancio emocional importante, si tú no sabes qué va a pasar contigo en hartas áreas, o sea, si tú no sabes que tu pega es segura, si tu opinión va a ser válida, que tu aporte es significativo en un lado te desgastas un montón”.</p>	Inestabilidad Laboral				

<p>“Yo creo que nos hemos fortalecido como equipo, así bien, veníamos de una parte muy quebrada, hemos intentado como sanar esos quiebres e ir mejorando de a poco, obviamente aún no lo completamos del todo, pero si lo hemos intentado el generar un poquito más de confianza entre nosotros porque veníamos de un quiebre muy grande”.</p>	<p>Percepción de quiebre</p>				
<p>“Creo que los avances son... Tienen que ser internos para que se vean reflejados en el equipo, y a modo personal yo estuve en un equipo antes que también me tocó anclarme cuando el equipo ya se conocía entre sí, y es una experiencia que yo me prometí a mí misma jamás volver a repetir con una jefatura que era atroz, me lo calle mucho...Por miedo por ser nuevita, por no saber tampoco cómo llegar, cómo decir las cosas”.</p>	<p>Experiencias previas frustrantes</p>				

<p>- “Cuidar mucho las palabras, demasiado...Es como sobre-cuidar lo que uno dice, entonces es como demasiado desgastante estar constantemente cuidándote las espaldas, ósea, con la incertidumbre de qué va a pasar, o sea, por el hecho de que yo dije esto quizás va a repercutir de tal forma que me quieran desvincular, me entiendes, es como eso”.</p>	<p>Temor a ser desvinculado</p>				
---	---------------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla de análisis N°4: Trabajo en equipo

TEXTO	CODIFICACION	CATEGORIA	EJE	NOTA ANALÍTICA	CONEXIÓN TEORICA
<p>“o sea, pese a que quizás no estemos de acuerdo en muchas cosas, ya si hay que hacerlo, ahí vamos y apoyamos y estamos siempre ahí como presentes”.</p>	Solidaridad Obligada	Trabajo en equipo	Nudos críticos al interior del equipo	La dinámica del trabajo es tensa, individualista, con carga laboral inequitativa, y con escasa organización	ACERCA DEL TRABAJO EN GRUPOS O EQUIPOS (Gomez, Aleida., Acosta, Heriberto, 2003)
<p>“Real de decir ya, ya fue, ya pasó, ya no es un tema, los conflictos ya no existen, estamos afiatados como equipo, estamos bien coordinados, tenemos buena comunicación, no existe desconfianza...eso no existe en nosotros”.</p>	No existe trabajo en equipo			producto de se consideran un grupo de trabajo. En donde el quehacer se realiza sobre la marcha y los sujetos se colaboran entre sí para terminar tareas específicas. Temen expresar sus opiniones por lo que la retroalimentación es escasa.	LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES (Toro, Luz, 2015)
<p>“Yo creo que un cuatro porque cuando nos proponemos que hay que hacer algo, ya tú hace esto...Lo hacemos, si al final hay que cumplir y la pega tiene que estar echa ¿cachay?”</p>	Distribución de tareas obligada				
<p>“En temas laborales igual se le carga harto la mata en algunos meses, a la Nico igual en diferentes cosas y eso no debería pasar porque obvio que afecta, si yo siento que yo estoy haciendo más que el otro de alguna forma</p>	Mala distribución del trabajo				

<p>va a impactar, me entiendes”.</p> <p>“Organicémonos en tal cosa, tenemos esta actividad y necesito armarla, armémosla...Organicémonos y movámonos como cuerpo, pero acá falta eso...Falta hartó”.</p> <p>“Pero no hay una retro... En el sentido de la valoración, fue bueno o malo lo que hiciste o cuánto faltó para la próxima, eso creo que como que nos falta, como que tú expones, ya esto hice, esto otro, te dicen falta esto, falta otro, pero todavía estamos muy básicos en ese nivel como de retroalimentación para empezar”.</p> <p>“Estamos todos...Cansados, agotados, agobiados y de retroalimentación así como de desarrollar procesos positivos al equipo, como de recalcar a veces lo positivo o en general hacer ese proceso entre nosotros mismos, a veces igual nos falta eso, decir como independientemente de que es tu función y tienes que hacerla pero igual es como... Sabes qué Karina hiciste un buen trabajo, enviaste un buen informe, esas cosas</p>	<p>Poca organización de equipo</p> <p>Poca retroalimentación de equipo</p> <p>Escasa retroalimentación positiva</p>				
--	---	--	--	--	--

<p>igual como que a veces faltan porque así uno va como dándose cuenta si va por buen camino de su proceso o no”.</p> <p>“Estar constantemente preocupado de lo que tengas que decir, que no sea un arma de doble filo, así como chuta lo dije como...lo dije desde lo que pensaba, pero no me imaginé que iba a generar tanta repercusión o que iba a va a molestar tanto”.</p>	<p>Temor a expresar opiniones</p>				
--	-----------------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla de análisis N°5: Autocuidado

TEXTO	CODIFICACION	CATEGORIA	EJE	NOTA ANALITICA	CONEXIÓN TEORICA
<p>“De autocuidado no, falta... son necesarios...tratamos de tenerlo, de lograrlo, pero que sea suficiente...No, aparte que, para el nivel de carga laboral, de estrés que estamos sometidos constantemente, las medidas de autocuidado en realidad son súper limitadas, por lo mismo porque no se respeta como ya, estos son los momentos de autocuidado, a veces se prioriza más el trabajo que el resguardo o el autocuidado del equipo profesional en muchas ocasiones”.</p> <p>“Yo creo que deberíamos incluso generar metodologías como ésta, porque ésta es primera vez que el equipo pasa por un tema de técnicas, metodología, donde se analiza el funcionamiento del equipo y nos damos cuenta de todas las pifias que tenemos, entonces creo que cosas así deberían hacerse casi en reunión de equipo o casi en jornadas de autocuidado para poder mejorar, aplicar técnicas en dónde mejoremos la comunicación donde cada cierto tiempo nos vayamos diciendo cómo nos sentimos con ciertas situaciones</p>	<p>Necesidad de espacios para autocuidado</p> <p>Necesidad de autocuidado a nivel personal y grupal</p>	Autocuidado	Nudos crítico al interior del equipo	El equipo no cuenta con instancias de autocuidado, no se realizan acciones preventivas en salud mental, física y emocional, lo que provoca un alto riesgo de colapso en los profesionales y sentimientos negativos con respecto a su trabajo.	<p>GUIA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE AUTOCUIDADO DE EQUIPOS (Servicio Nacional de Menores, 2014)</p> <p>CUIDAR A LOS QUE CUIDAN: DESGASTE PROFESIONAL Y CUIDADO DE LOS EQUIPOS QUE TRABAJAN CON VIOLENCIA (Arón, Ana y Llanos, María, 2004)</p>

<p>nuestras emociones porque nunca lo habíamos hecho y creo que es necesario para poder mejorar como equipo”.</p>					
<p>“Al final del tiempo que llevo trabajando he tenido que ir generando mecanismos para no llevarme la pega a la casa y ya genero hartos desgastes en eso ¿cachay? como de ya, cierro la puerta de la oficina y me mentalizo, aquí se queda lo que se tiene que quedar, pero si aparte de eso le sumas el malestar por el tema de los colegas, es caleta, es mucho a mí me afecta caleta”.</p> <p>“Pero me gustaría que el autocuidado que nosotros tuviéramos realmente fuera autocuidado, de repente pasa que es una medida evitativa del tema, ya nos mandamos a cambiar a la punta del cerro, la pasamos súper bien en el día, pero después una vuelve acá y está la misma embarrada, entonces no, de auto, de personal tenemos poco aún y eso no es sólo una tarde de relajación con una metida ahí en las tinajas, con una remojada, va más allá de eso, y no nos enseñan cómo hacerlo realmente, uno viene por lo que viene nomás creo yo”.</p>	<p>Poco autocuidado a nivel personal</p> <p>Deseos de generar espacios de autocuidado</p>				

<p>Me afecta mucho, me gustaría que me afectará menos la verdad, que al igual que la compañera, yo creo, no sé, quizás todos en mayor o menor medida no tenemos mucho esta capacidad de trabajar bien las emociones negativas, ya, no sé, como dónde poner mi angustia, mi rabia, mi pena, es como que está ahí dando vueltas y yo acumulo, yo tiendo a acumular y es como ya vamos démosle, démosle, entonces después que pasa que llego hasta cierto punto que exploto, y a eso súmale que no lo transmitimos al otro...en qué momento o espacio sin que genere un problema ¿cachay?".</p>	<p>Incapacidad para demostrar emociones</p>				
--	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

-

Tabla de análisis N°6: Compromiso laboral

TEXTO	CODIFICACION	CATEGORIA	EJE	NOTA ANALITICA	CONEXIÓN TEORICA
<p>“A pesar de las carencias que puedan existir, eh... qué más creo yo... la solidaridad igual tratamos siempre, somos súper empáticos entre nosotros mismos, si hay algún colega que está pasándolo mal o que está pasando por un proceso difícil, siempre tratamos como de alivianarle el trabajo un poquito a él para que esté más bien y nosotros poder apoyarlo”.</p>	Solidaridad entre pares	Compromiso Laboral	Fortalezas al interior del equipo	<p>A los integrantes del equipo les gusta la temática de su trabajo, tienen un compromiso con sus usuarias. El equipo logra trabajar en conjunto en torno a tareas específicas, principalmente asociadas al cumplimiento de metas. En ese proceso surge empatía y solidaridad. Intentan generar estrategias de adaptación laboral que les permitan separarlo de lo personal.</p>	<p>EL COMPROMISO LABORAL: DISCURSOS EN LA ORGANIZACIÓN (Peralta, Maria., Santofimio, Ana y Segura, Viviana, 2007)</p> <p>IMPORTANCIA DE LA VOCACIÓN, COMO MOTIVACIÓN INTERNA, PARA EL ÉXITO DEL DESEMPEÑO DOCENTE, EL CRECIMIENTO INTEGRAL DEL ESTUDIANTE Y LA SOCIEDAD (Ortega, Beckembauber y Rojas, Adriana, 2015)</p>
<p>“Si sabemos que un día ya va a ser como más pesadito, uf ya, hay que ponerle, hay que ponerle el hombro ¿cachai? O eso que dice la compañera, de no tampoco cargarle la mata al otro si sabemos, por ejemplo, no sé, la psicóloga está pasando por un tema complicado no la hinchemos más de lo necesario, o ayudémosla un poquito”.</p>	Empatía entre pares				

<p>“O sea, no puedo estar constantemente preguntándole por esto o por esto otro, pero sí hay casos que a veces a uno le hace como un poquito de ruido o son sensaciones que a uno le provocó y quizás no al otro, entonces a veces uno tiende como a compartir sabes qué me pasó esto con una usuaria, no sé qué te pareció a ti o qué te transmitió ella, quizás es sólo como percepción mía desde lo personal. Entonces en esos casos por lo menos, en la mayoría creo yo que lo hacemos como análisis de todo el equipo”.</p>	<p>Trabajo en grupo en dudas específicas</p>				
<p>“Yo creo que oportunidades en el tema laboral o en el ambiente quizás no haya mucho, pero lo que es, por ejemplo, en pega sí, lo que es pega en oportunidad hemos mejorado en el tema de ingreso...Hemos logrado cumplir con las metas del centro”.</p>	<p>Logro en cumplimiento de metas</p>				

<p>“Claro, yo hoy día trato, por ejemplo, de que las cosas no me afecten más de lo normal, me doy a entender a mí misma que hay cosas que escapan de mis manos, que, aunque yo quisiera poder cambiar algunas situaciones, algunas personas, no lo puedo hacer, entonces ya esa situación como de angustia que tenía constantemente hoy día ya no la tengo, o sea, como qué... Que sea lo que tenga que ser”.</p> <p>“Claro, pero uno como que tiene este tema de que le gusta su trabajo, le gusta lo que hace, le gusta la temática a pesar de todas estas adversidades que existen, igual uno está ahí porque hay un compromiso, como lo decíamos en un principio, hay un compromiso, me entiendes, para mí el compromiso siempre es como muy difícil de romper, o sea, tendría que, no sé, pasar algo demasiado grave</p>	<p>Estrategias de adaptación laboral</p> <p>Vocación profesional</p>				
---	--	--	--	--	--

conmigo en donde me hiciera decir, ya basta o me viera muy sobrepasada, que todavía siento que puedo manejarlo porque trabajé ese tema de que ya no hay nada que hacer”.					
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla de análisis N°7: Resiliencia

TEXTO	CODIFICACION	CATEGORIA	EJE	NOTA ANALITICA	CONEXIÓN TEORICA
<p>“A pesar de todas las situaciones que nos han pasado igual nos reinventamos y seguimos funcionando y yo no sé si alguien tenga la capacidad de poder sobrellevar toda la situación que se vivió acá, de verdad, de verdad que ha sido mucho”.</p> <p>“También como equipo yo creo que pasamos de si lo comparamos en el tiempo de enero 2019 a enero 2020, en ese transcurso de tiempo pasamos de ser un equipo súper quebrado con menos integrantes, a intentar volver a recomponerse e intentar volver a articularse porque cuando llegó la psicóloga se sintió como un ambiente más aliviado, llegaron a bajar un poco los niveles, poquito más de confianza entre nosotros, el de llevarnos bien”.</p> <p>“Y yo creo que igual hemos ido cerrando etapas, porque ahora somos capaces, por ejemplo, del primer año que llegamos vivimos cosas muy fuertes, incluso más que ahora, hemos dicho aguantamos esto cómo no vamos a poder aguantar esto o te acuerdas que nos pasó esto y ahora ya nos reímos, antes fue como</p>	<p>Resiliencia Profesional</p> <p>Intento de recomponerse como grupo</p> <p>Resiliencia</p>	Resiliencia	Fortalezas al interior del equipo	<p>Los integrantes del equipo han demostrado tener la capacidad de superar los diversos obstáculos laborales que se le han presentado. Han sabido sobreponerse a la alta carga psicológica y emocional que producen los conflictos, y visualizan mejoras en su trabajo futuro.</p>	<p>LA RESILIENCIA: UNA NUEVA PERSPECTIVA EN PSICOPATOLOGIA DEL DESARROLLO (Uriarte, Juan, 2005).</p> <p>RESILIENCIA: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y UTILIDAD DEL CONCEPTO (Becoña, Elisardo, 2006).</p> <p>RESILIENCIA PROFESIONAL : APROXIMACIÓN DESDE LA INTERVENCIÓN SOCIAL (Palma, María, 2016).</p>

nos acordamos de esas situaciones y era como chuta que mal, ahora hemos sido capaz por lo menos de reírnos de la situación, igual fue heavy”.					
---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla de análisis N°8: Emociones y sentimientos

TEXTO	CODIFICACION	CATEGORIA	EJE	NOTA ANALITICA	CONEXIÓN TEORICA
<p>“Me afecta mucho porque soy muy emotiva, siento que cualquier cosa que me pase me afecta más, ando triste, angustiada, no me dan ganas de comer, se me nota en mi cara que ando más triste...En la casa, lo mismo, o sea, trato de no contar para no mezclar las cosas, pero finalmente me afecta en el tema de mi familia, de mi pareja porque pucha, ya no... No tengo ganas de hacer esto porque he discutido, tengo un problema no puedo me siento mal, no tengo ganas de nada y acá Igual me afecta porque siento que aparte de andar triste y angustiada más la carga laboral siento que... Me siento sobrecargada, sobre presionada, entonces es como no, necesito estar tranquila, como no me hablen porque siento que voy a explotar y voy a explotar en llanto en cualquier momento”.</p>	Emociones y sentimientos a causa de los conflictos	Emociones y sentimientos	Sentimientos y emociones presentes al interior del equipo	Los constantes conflictos, la sobrecarga laboral y la falta de autocuidado generan múltiples emociones negativas en los profesionales, que se han mantenido en el tiempo y han provocado sentimientos dañinos para ellos.	LAS EMOCIONES EN EL AMBIENTE LABORAL: UN NUEVO RETO PARA LAS ORGANIZACIONES Feldman, Lya y Blanco, Gisela, 2006)
<p>“Uno tiene que saber cuánto vale uno, porque es la única forma en la que tú te pares frente a los demás y decir en realidad no me van a venir a pisotear, cosa</p>	Poca valoración del trabajo				

<p>que me voy a atrever a decir”.</p> <p>Angustia, yo me angustio...Me dan Incluso como ahogos de repente, tristeza por las situaciones que se dan, que siento que muchas veces se podría evitar sí quizás nos comunicáramos mejor o si hubiera otra disposición, que hemos mejorado como equipo yo lo veo que sí, porque antes éramos mucho más divididos y mucho menos cohesionados, quizás ahora tenemos un poquito mayor de grado, pero, aun así siempre va afectar y todavía nos falta para poder mejorar”.</p> <p>“Como le digo yo a las usuarias el agresor siempre va a tratar de violentarlas de una u otra forma, va a buscar la estrategia para violentarlas, entonces yo también ocupo como esa estrategia y cuando llegue ese momento usted tenga que ponerse ese traje para que la situación no le afecte emocionalmente entonces yo hago lo mismo, cuando viene</p>	<p>Sentimientos y emociones negativas</p> <p>Percepción de ser violentadas</p>				
--	--	--	--	--	--

<p>esa situación o viene esta bola de nieve encima mío yo me pongo ese traje y recibo”.</p> <p>“En ese sentido a mí me facilita mi pega, me facilita el hecho de que yo esté afuera como desconexión, el hecho de terreno, ya vamos a lo que tenemos que hacer, me involucro con los jóvenes y me cambia el chip, cambia el chip totalmente y me saca la angustia, me saca la tristeza y me conecto con lo que estoy haciendo en el momento y eso del terreno me sirve mucho para desconectarme de lo que está pasando acá”</p>	<p>Desconexión gracias al trabajo en terreno</p>				
---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.