

# SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS:

VISIBILIZACIÓN DE PROCESOS CON  
LAS POBLACIONES INTERLOCUTORAS

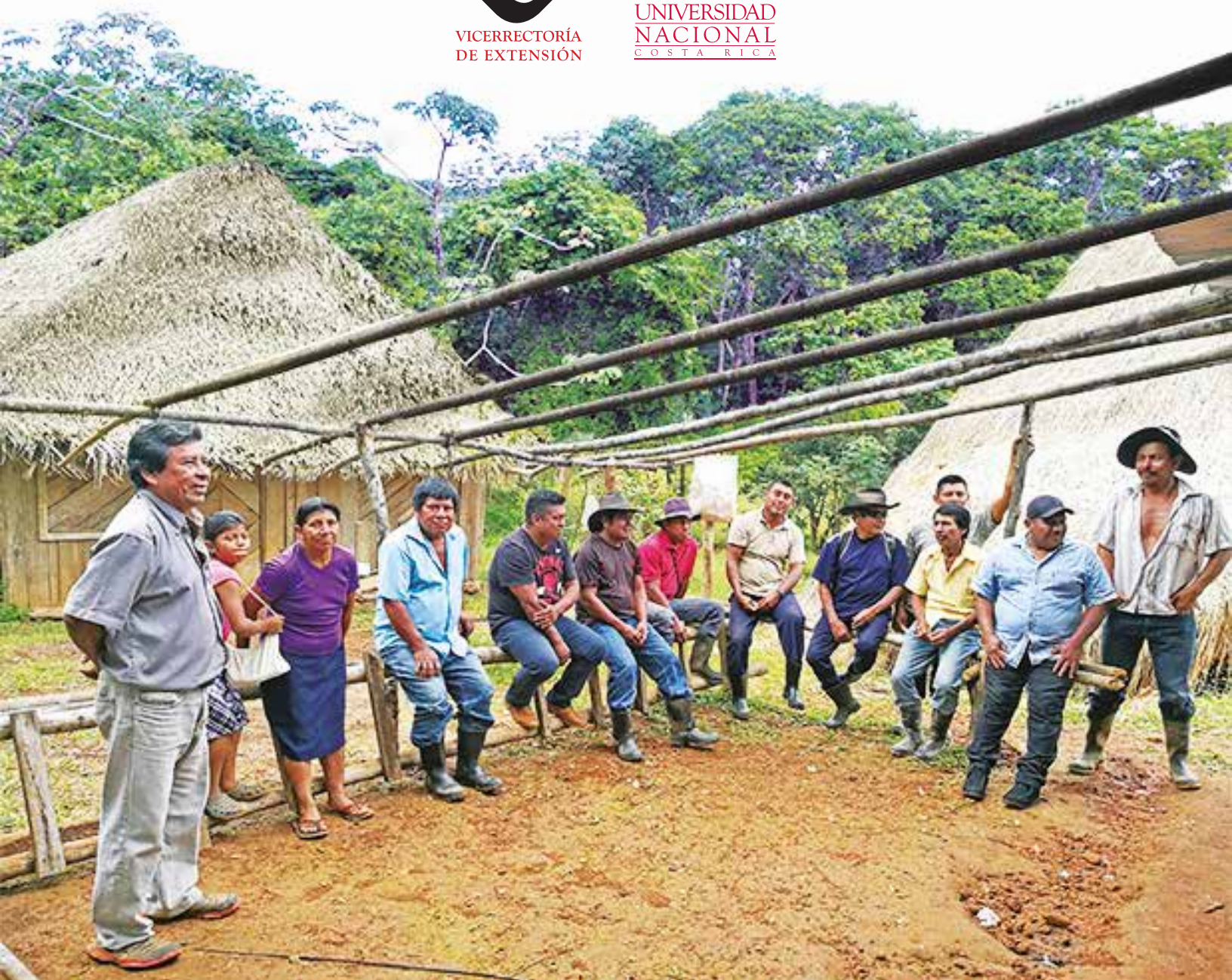
Compiladoras

MARLENE FLORES ABOGABIR | NANCY SÁNCHEZ ACUÑA



VICERRECTORÍA  
DE EXTENSIÓN

UNA  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA



# Sistematización de los talleres psicoeducativos con metodología psicodramática llevados a cabo con funcionarios y funcionarias de la Universidad Nacional, Costa Rica, durante el año 2018

SYSTEMATIZATION OF PSYCHO-EDUCATIONAL WORKSHOPS WITH PSYCHODRAMATIC METHODOLOGY CARRIED OUT WITH OFFICIALS OF THE NATIONAL UNIVERSITY, COSTA RICA, DURING 2018

## ANA ISABEL LEÓN-SABORÍO

Máster en Psicología de la Salud. Psicóloga y Psicodramatista. Coordinadora del programa “Promoción y atención de la salud desde el aporte de la psicología”. Docente de la Escuela de Psicología de la Universidad Nacional, Costa Rica.

 [analcons@yahoo.es](mailto:analcons@yahoo.es)

## MAYELA RODRÍGUEZ-ESCALANTE

Máster en Psicología Clínica. Psicóloga, Psicoanalista. Coordinadora del Proyecto “Promoción de espacios laborales saludables desde el aporte de la psicología”. Docente de la Escuela de Psicología, Universidad Nacional, Costa Rica.

 [mrodri@gmail.com](mailto:mrodri@gmail.com)

## CONTENIDO

**295**

RESUMEN

**296**

ABSTRACT

**297**

INTRODUCCIÓN

**298**

METODOLOGÍA UTILIZADA EN ESTA SISTEMATIZACIÓN

**307**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

**309**

RECOMENDACIONES PARA LA UNIVERSIDAD

**311**

REFERENCIAS

## RESUMEN

Se presenta la sistematización de los talleres psicoeducativos llevados a cabo con funcionarios y funcionarias de la Universidad Nacional de Costa Rica en el marco del Proyecto Promoción de Espacios Laborales Saludables desde el aporte de la Psicología, realizados en el año 2018.

Esta sistematización es el producto de la participación de las proyectistas en el Curso-Taller sobre sistematización de experiencias educativas: teoría, metodología y práctica, organizado por la Vicerrectoría de Extensión de esta casa de estudios.

En este documento se detallan los hallazgos encontrados durante la realización de los talleres, así como los productos obtenidos a partir de la experiencia misma de sistematización, la cual tuvo como objetivo “Enriquecer las acciones de promoción del autocuidado, el cuidado mutuo y la construcción de espacios laborales saludables, a partir de los hallazgos obtenidos durante el proceso de sistematización”.

El documento está organizado en seis apartados: Introducción; metodología utilizada en el proceso de sistematización; la historia de la experiencia de ejecución de los talleres, apartado éste en el que destaca la articulación temáticas-metodología y la relevancia que tuvo la aplicación de técnicas del Psicodrama para potenciar la participación y la profundización en los contenidos; el cuarto apartado es el de reflexión e interpretación crítica, donde se hace análisis de la experiencia desarrollada; el quinto corresponde a los temas emergentes y finalmente, el apartado de conclusiones y recomendaciones, en el que se da énfasis no solo a la importancia de haber identificado la dimensión real de la problemática del desgaste laboral y del malestar asociado al trabajo, sino también a la obtención de insumos para continuar pensando acciones tendientes a promover la construcción de espacios de trabajo constructivos, saludables y sobre todo no enajenantes dentro de la Universidad Nacional.

**PALABRAS CLAVE** Espacios laborales saludables, desgaste profesional, autocuidado, cuidado mutuo, psicodrama, educación popular.

## ABSTRACT

This paper systematizes the psychoeducational workshops carried out with officials of the National University of Costa Rica within the framework of the Healthy Workspaces Promotion Project, from the contribution of Psychology, carried out in 2018. This systematization derived from the participation of its designers in the course-workshop titled “Systematization of educational experiences: theory, methodology and practice,” organized by the Vice-presidency in charge of University Extension, at the National University. This paper details the findings obtained during the workshop, as well as the products obtained from the systematization experience itself, which aimed to “enrich the actions to promote self-care, mutual care, and the construction of healthy workplaces, from the findings obtained during the systematization process. The document is organized in six sections: introduction; methodology used in the systematization process; the history of the experience of execution of the workshop (this section highlights the issue-methodology articulation and the relevance of the application of psychodrama techniques to enhance the participation and the deepening in the contents); the fourth section deals with reflection and critical interpretation, where the experience was analyzed; the fifth relates to emerging issues; and finally, the section of conclusions and recommendations, which emphasizes not only the importance of having identified the real dimension of the problem of burnout and discomfort associated with work, but also to obtaining inputs to continue thinking actions to promote the construction of constructive, healthy and above all non-alienating workspaces within the National University.

**KEYWORDS** Healthy workplaces, burnout, self-care, mutual care, psychodrama, popular education.

## Introducción

La presente sistematización de aprendizajes, se inscribe en el marco del Programa Promoción y Atención de la Salud desde el aporte de la Psicología de la Escuela de Psicología de la Universidad Nacional. Específicamente, da cuenta de un Proceso Psicoeducativo realizado en el año 2018 desde el *Proyecto Promoción de Espacios Laborales Saludables desde el aporte de la Psicología* (León y Rodríguez, 2016), dirigido a funcionarias y funcionarios del *Campus Omar Dengo* y de algunas sedes regionales. Este proyecto tiene como objetivo general: Implementar estrategias a lo interno de la Universidad en materia de promoción de espacios laborales saludables, desde el aporte de la psicología.

En esta sistematización se recoge la experiencia realizada con población funcionaria mediante 5 talleres vivenciales donde se abordaron temáticas relacionadas con la promoción de espacios laborales saludables, tendientes a fortalecer las capacidades en autocuidado, cuidado mutuo y prevención del desgaste laboral. Los mismos se realizaron con trabajadores y trabajadoras de programas, departamentos y unidades académicas de la Universidad, donde se agruparon profesionales de distintas disciplinas tales como orientación, sociología, psicología, trabajo social, educación, entre otras. También asistieron administrativos y administrativas y algunas jefaturas.

Es importante señalar que se eligió omitir del documento de sistematización el nombre de las unidades académicas o departamentos que participaron en los talleres psicoeducativos, para respetar el encuadre que se hiciera con todos los grupos, en el cual la confidencialidad había sido un elemento central, en tanto se sabía que los temas a abordar necesariamente iban a implicar, en algún punto, encontrarse con las historias personales de las y los participantes y porque durante los espacios de talleres, se trató en todas las ocasiones, de crear un espacio grupal seguro, en función de que pudieran sentirse con la confianza de formular sus inquietudes o malestares con relación a su lugar de trabajo, sin temor a exponerse a señalamientos o represalias.

Para finalizar, cabe señalar que sistematizar este proceso, significó para ambas proyectistas una valiosa oportunidad para crecer profesionalmente, en tanto se pudo reflexionar críticamente sobre la experiencia y extraer de ella aprendizajes que podrían ser insumo para futuras acciones de extensión dentro de la comunidad universitaria.

## Metodología utilizada en esta sistematización

Sistematizar la experiencia de los talleres psicoeducativos con funcionarias y funcionarios de la Universidad Nacional en torno a la promoción de espacios laborales saludables, surgió del interés de las proyectistas por reflexionar críticamente sobre el proceso vivido y extraer aprendizajes para compartir con otras y otros extensionistas y con quienes pudiesen sentir afinidad con las temáticas abordadas y la metodología utilizada.

En tal sentido, se le solicitó en el año 2018 el apoyo y la asesoría a la Vicerrectoría de Extensión de la Universidad Nacional, quienes posteriormente, invitaron a participar al Proyecto, en el *Curso-Taller de Sistematización de Experiencias de Extensión Universitaria*, impartido por el Dr. Oscar Jara de CEP ALFORJA (UNA, Vicerrectoría de Extensión, 2019).

En el proceso de elaboración de la sistematización, se combinaron talleres presenciales, con la asignación de tareas grupales e individuales entre uno y otro taller y se compartieron los avances de la sistematización con grupos de pares para la respectiva retroalimentación.

Como un primer momento de la sistematización se elaboró un plan de trabajo que facilitó delimitar el objeto a sistematizar, definir un objetivo, precisar el eje de la sistematización y seleccionar las fuentes a utilizar para reconstruir la experiencia.

Con respecto a la delimitación del objeto se acordó sistematizar cinco talleres psicoeducativos llevados a cabo en el periodo 2018 con funcionarias y funcionarios de la Universidad Nacional en el marco del Proyecto Promoción de Espacios Laborales Saludables desde el aporte de la Psicología.

Como objetivo de la sistematización se propuso: Enriquecer las acciones de promoción del autocuidado, el cuidado mutuo y la construcción de espacios laborales saludables, a partir de los hallazgos obtenidos durante el proceso de sistematización.

Asimismo, se precisó como eje de la sistematización: el papel jugado por la metodología utilizada en los talleres como potenciadora de estrategias para el autocuidado y el cuidado mutuo y la promoción de espacios laborales saludables.

Las fuentes identificadas para reconstruir la experiencia fueron: el documento de proyecto desde donde surge los talleres psicoeducativos, los informes de avance al Sistema de Información Académica (SIA), fotografías, memorias de las sesiones, evaluación de las personas participantes y las listas de asistencia. También, algunas ponencias elaboradas durante el desarrollo del Proyecto.

Como un segundo momento, de manera individual, se redactó una “Ficha de Recuperación de aprendizajes” sobre algún momento significativo de la experiencia que se estaba sistematizando, para luego, construir como sistematizadoras un panorama histórico del proceso con los hitos más significativos en el trayecto del mismo. Posteriormente, se elaboró una interpretación crítica de la experiencia, formulando algunos aprendizajes y recomendaciones.

## LA HISTORIA DEL PROCESO DE LA EXPERIENCIA

El Proyecto Promoción de Espacios Laborales Saludables, de la Escuela de Psicología, es parte del Programa Promoción y Atención de la Salud desde el Aporte de la Psicología y tiene como objetivo general Implementar estrategias a lo interno de la Universidad en materia de promoción de espacios laborales saludables.

Para el alcance de este objetivo general se han planteado dos objetivos específicos y una serie de indicadores de logro que se orientan entre otras cosas a desarrollar procesos psicoeducativos, tendientes a fortalecer en el funcionariado del *Campus Omar Dengo* capacidades en autocuidado, cuidado mutuo y prevención del desgaste profesional.

Estos procesos psicoeducativos se han concretado en talleres, charlas participativas y sesiones de grupos de autocuidado. La riqueza de los hallazgos, así como el espíritu creativo y resiliente de las y los participantes de los talleres, llevaron a las proyectistas a sistematizar esta experiencia.

Es así, como este documento da cuenta de los aprendizajes, hallazgos, obstáculos y riquezas derivadas de la implementación de 5 talleres dirigidos a funcionarias y funcionarios de distintas instancias de la Universidad Nacional durante el año 2018.

Las temáticas centrales de estos Talleres giraron en torno a: la identificación del desgaste laboral; el autocuidado y el cuidado mutuo, y la repetición de los roles familiares en el trabajo.

A continuación, se presentará un relato que más que describir lo ocurrido en cada uno de los Talleres, se centra en la articulación temáticas-metodología y cómo esta articulación potenció aprendizajes, hallazgos y momentos significativos tanto a participantes como a facilitadoras.

## LAS TEMÁTICAS Y LA METODOLOGÍA...

**Primer tema abordado. Identificando el desgaste laboral.** El tema del desgaste profesional, la importancia del autocuidado y del cuidado mutuo en los espacios de trabajo, resultó ser algo novedoso en los grupos que participaron en los talleres durante el año 2018. Esto parece coincidir con las apuestas sociales que se orientan más a promover en la población trabajadora, soluciones individuales a malestares que tienen su raíz en lo colectivo, en la forma en que el equipo asume la tarea, en el ejercicio de los roles asignados y asumidos, en las formas de comunicación que utilizan y en su dinámica relacional.

Durante los talleres, al abordar mediante una charla participativa el síndrome del desgaste laboral y los síntomas que ocasiona en quienes lo sufren, se pudo observar que las personas participantes habían *naturalizado*, como parte de su vida cotidiana, estos padecimientos y que parecían lidiar con ellos desde la evasión, la resignación y el sarcasmo, sin tener información ni conciencia de la dimensión del problema y el impacto que ocasionaba en su salud.

Con respecto a la colocación de las personas participantes en diferentes etapas o momentos del desgaste laboral, la técnica psicodramática de las sillas (luna de miel, despertar, bronceado, quemado y ave fénix) (MacDonald, 2004), les permitió conectarse desde sus subjetividades, desde lo que resonaba en sus cuerpos y en sus emociones, con sus propias experiencias de trabajo en diferentes momentos de la vida, y poder identificar cómo se han sentido durante su vida laboral y cómo se sentían en el presente.

Por otra parte, en los talleres sobre el desgaste laboral, fue evidente como la técnica psicodramática de las esculturas humanas grupales (Moreno, 1978) les permitió a las personas participantes, compartir vivencias personales sobre este tema, caracterizar la etapa del síndrome de desgaste laboral con la cual se habían identificado y representarla creativamente al grupo.

En tal sentido, resultó muy interesante que, en la primera etapa del síndrome de desgaste profesional, llamada “luna de miel”, el grupo hiciera énfasis en *la actitud* como un aspecto fundamental, que les permite decidir cómo vivir cada día y dicen sentir alegría de ir a trabajar, así como de compartir armoniosamente con sus familias.

Contrario a las vivencias de las personas que se colocaron en la etapa antes mencionada, en la escultura del “quemado en el trabajo”, las personas que la miraban, dijeron percibir impotencia, desgaste, cansancio, gritos de auxilio, frustración y agotamiento, pero al referirse a las vivencias en la escultura del ave fénix, señalaron que se reflejaba un nuevo comienzo, el poder brillar, surgir y experimentar la libertad, después de haber pasado por “donde asustan”, como mencionó una compañera.

Refiriéndose al quemado en el trabajo, en todos los grupos brotaron expresiones como: “no esperar a morir” para tomar decisiones y hacer cambios dirigidos al autocuidado y el cuidado mutuo. También, mencionaron “la necesidad de hacer espacios de reflexión grupal” e hicieron referencia a que “cuando la tarea y las funciones están claras el equipo fluye”.

Asimismo, desde las facilitadoras de los procesos psicoeducativos, surgieron algunas preguntas generadoras que se le lanzaron a los grupos tales como: ¿Qué podrían hacer como grupo para promover su autocuidado y el cuidado mutuo? ¿Pueden lidiar con las colocaciones que han hecho en sus equipos? que facilitaron en los grupos la escucha mutua y la reflexión crítica de algunos aspectos de su realidad laboral, así como el sugerir con mayor creatividad propuestas de cambios tanto personales como colectivos para construir espacios de trabajo más saludables.

Es importante señalar que para algunas personas que identificaron estar viviendo la etapa del burnout o “quemado por el trabajo” les fue muy movilizador de sentimientos como enojo, tristeza o impotencia, por lo que parece ser fundamental que desde quienes facilitan estos procesos, se pueda ofrecer la contención emocional requerida durante la sesión, de allí la importancia de que los talleres sean facilitados por dos profesionales, de manera que una de ellas, pueda acompañar en su catarsis a quienes lo necesiten, mientras la otra continúa trabajando con la totalidad del grupo.

También, en los espacios para compartir, durante la reflexión grupal, se evidenció como la mayoría de la población participante, atribuía el desgaste laboral experimentado a fallas físicas, o debilidades personales, a sentimientos de ineficiencia personal, a no haber hecho lo suficiente para cumplir las tareas solicitadas, dejando de lado o invisibilizando el impacto del contexto institucional que, al parecer les hacía demandas que sobrepasaban sus posibilidades reales de respuesta y que no propiciaban espacios de contención para que pudieran expresarse con respecto a situaciones que dificultaban su adecuado desempeño laboral.

Cabe mencionar que, en uno de los talleres, afloró una situación de conflicto por parte de una participante que anteriormente, se había colocado en la silla del “quemado” con otra compañera que ocupaba el puesto de jefatura, sin embargo, al ser este conflicto visibilizado y expresado entre ellas, se pudo observar al grupo más aliviado, más empático y menos silenciado.

Con respecto al abordaje del tema de los roles asumidos y asignados en el trabajo y en otros ámbitos de la vida, mediante la técnica de la metáfora, utilizando el poema “Trajes” del poeta Jorge Debravo, se evidenció como para algunas personas participantes era importante despojarse de “vestiduras viejas” que limitaban su crecimiento personal y laboral, y poder asumir roles o trajes más livianos que promovieran su autocuidado. Además, pudieron percatarse de que algunos de esos trajes ya no les eran funcionales en sus vidas, pero, sin embargo, los habían naturalizando y sentían temor o resistencia al cambio.

Es importante señalar los aprendizajes de las personas participantes del grupo a partir de lo que vivenciaron con la técnica de la metáfora del poema “trajes”. Pese a que hubo resistencias en uno de los grupos a expresar ante las demás personas participantes y principalmente ante su jefe, cómo se sentían con los trajes o roles asumidos dentro de sus equipos de trabajo o en su vida personal, después de hacer esta actividad, se escucharon en los talleres expresiones como: “la actitud ante todo”, “ante la crisis surge la creatividad”, “las crisis son necesarias”, “apertura al cambio”, “la necesidad de perder el miedo”, “la auto exigencia a la perfección versus “qué importa equivocarse”, que dan cuenta de un nuevo discurso que podría promover conductas y cambios cognitivos dirigidos al autocuidado y el cuidado mutuo en los espacios laborales.

Otro aprendizaje obtenido en la facilitación de la técnica de los trajes, fue la necesidad de combinar lo que se hace mediante acciones y expresiones verbales de las personas participantes para que sea observado por el grupo y como forma de catarsis, con otras escenas más personales o privadas que les permita a quienes no quieran sentirse expuestos, mirar y pensar en otros trajes posibles, pero sin la necesidad de compartirlo con el grupo.

**Segundo tema abordado. Autocuidado y cuidado mutuo.** El Taller en el que se abordó este tema de manera más específica fue desarrollado con personal técnico y administrativo de una Unidad Académica que solicitó al Proyecto llevar a cabo esta experiencia. La convocatoria estuvo a cargo de las personas que a ese momento tenían los puestos de Dirección y Subdirección, quienes también participaron en la actividad.

Este Taller se llevó a cabo en una de las Sedes Regionales de la Universidad, esto implicó que el tiempo tomado para el transporte afectara de modo importante el cumplimiento de la hora de inicio, y significó al final que algunos de los contenidos planificados no se desarrollaran.

Como aprendizaje de esto se derivó que al hacer el diseño de los talleres ha de darse consideración especial a temas como el transporte de las y los participantes, las condiciones climáticas del lugar donde se desarrollará la actividad, así como el carácter que quieren darle a la misma quienes solicitan o convocan el Taller. En este caso el taller había sido pensado por el equipo de Dirección y Subdirección no solo como un espacio de reflexión en torno al tema, sino como una actividad de integración grupal dado lo cercano del cierre del año laboral, algo que necesariamente ha de tomarse en cuenta al momento de diseñar los talleres.

La mayor parte de las ocasiones las y los participantes en los talleres constituyen grupos más o menos homogéneos, pero en el caso de este taller el grupo fue bastante diverso: profesionales, técnicos, conserjes; esto sin duda constituye una riqueza de la que se aprendió que las actividades deben propiciar el acercamiento y la integración de las personas con ocupaciones y saberes diferentes, y que las consignas para los ejercicios deben transmitirse de modo que queden completamente claras para todas las personas participantes.

La técnica de sociometría en acción (Moreno, 1978) permitió conocer una demanda interesante: Algunas participantes destacan la importancia de abrir estos espacios pues en su condición de funcionarios y funcionarias de una Sede Regional dicen “siempre nos hemos sentido aislados de la Universidad” y que los únicos espacios para compartir que se abren son las horas de almuerzo, que por lo limitado del tiempo tampoco son del todo provechosos.

En este caso las personas participantes se mostraron afines al equipo de Dirección y satisfechas de que estuvieran participando, además les denotaron muy positivamente su iniciativa de llevar a cabo actividades como esta.

Con este grupo se llevó a cabo por primera vez en este proceso psicoeducativo la técnica “dejarnos guiar” que mostró cuán importante es incorporar en los grupos de personas que comparten tareas laborales, el tema de asumir con flexibilidad la asunción de los roles de coordinación, de modo que sea posible en ocasiones guiar al grupo y en otras delegar esta función en otros compañeros y compañeras.

Esta es una técnica que podría trabajarse en el futuro acompañada de otra que fomente la confianza entre el equipo de trabajo a fin de facilitar la práctica de liderar y delegar este rol de manera alterna.

En este grupo en específico fue formulada una demanda que hasta en esta ocasión fue nombrada explícitamente. En la discusión apareció una apreciación común, que fue manifestada por un participante con el cual coincidieron otros más: “Muchas veces los académicos actúan como si ellos no necesitaran estos espacios y los subestiman”.

Las etapas del desgaste laboral, abordadas con la técnica de “las sillas” (MacDonald, 2004) en este grupo permitió que las y los participantes identificaran algunos elementos centrales:

- “Se necesita del trabajo en equipo para levantar un peso –como el del trabajo– pero simultáneamente cuidar de uno mismo”.
- La importancia de darse permiso de no estar bien y sin contarle la historia de la vida a los compañeros, señalar “hoy no me siento bien, no estoy para compartir más, o para hacer bromas”.
- La importancia de que todas y todos en el equipo estén en la misma sintonía en cuanto a la tarea.
- La importancia de aprender a ponerse en el lugar de los demás y aceptar que los otros pueden decirnos en ocasiones cómo hacer algunas cosas.
- Es valioso reconocer que en los grupos hay conflictos.
- Así como tener en cuenta también que no necesariamente el malestar de un compañero o compañera está relacionado con algo personal hacia los demás.
- Que es necesario auto conocerse para poder cuidar de sí mismo y de los otros.

Como se señaló al inicio de este relato, hubo técnicas que en este taller no se llevaron a cabo por el tema del poco tiempo disponible, y aunque las personas participantes no se enteraron, esto implicó un sinsabor para las facilitadoras debido a que se pierde la noción de proceso con la que se diseñó el taller.

Por ello, es necesario siempre tener en cuenta los tiempos reales con los que se contará y los imprevistos que se podrían presentar en el desarrollo de una actividad de este tipo.

Como actividad de cierre de este taller se invitó al grupo a “fabricar la fórmula de la alegría en el trabajo”, donde cada uno debía agregar un ingrediente para que esta “pócima mágica” funcionara; los ingredientes que estuvieron más presentes fueron: la tolerancia, el humor, la solidaridad; algo que dice mucho sobre los componentes que podrían hacer más enriquecedora la vivencia para las personas que comparten el espacio de trabajo.

Esta técnica es valiosa, sin embargo, impresiona que, si no se enmarca dentro de un proceso que le dé seguimiento, mediante grupos de autocuidado y cuidado mutuo, o talleres posteriores, pierde sentido y se corre el riesgo de convertirse tan solo en una actividad lúdica más.

**Tercer tema abordado. La repetición inconsciente de los roles familiares en el trabajo: Lo familiar no necesariamente es lo más saludable.** Al abordar los contenidos relacionados con la repetición de los roles familiares en el trabajo se da una tendencia en las personas participantes a partir de una construcción idealizada de su familia (“unida”, “solidaria”, “chineadora”, por ejemplo). Sin embargo, conforme se va avanzando en el desarrollo del taller esta construcción se va transformando y empiezan a aparecer caracterizaciones más realistas de las familias: “exigentes”, “dominantes”, “sobrepadoras”, “devoradoras”.

Llamó la atención que, en uno de los grupos, especialmente, se mencionó que dentro de los espacios familiares existía una ambivalencia entre “ser protegida o protegido y ser amenazada o amenazado”, una condición que juega un papel crucial en la conformación de la persona adulta.

Las distintas técnicas posibilitaron que poco a poco las y los participantes fueran alcanzando niveles de reflexión de mayor profundidad. Es así como técnicas como la sociometría en acción y las esculturas humanas facilitaron acercarse a identificar cómo actualmente se pone en escena en el trabajo el rol jugado en la familia.

Así mismo, el uso de estas técnicas permitió recuperar la intensidad emocional de la experiencia vivida en la familia y su repercusión actual en el espacio laboral.

Por ejemplo, en uno de los grupos las y los participantes mencionaron que en sus familias estuvo muy presente la exigencia, lo cual se traduce hoy en una importante cuota de auto exigencia en el ámbito laboral, así lo manifiestan algunos de los participantes: “uno no se permite equivocarse”, “uno sigue viviendo de esa forma”.

También se realizaron reflexiones acerca de que muchas veces el rol jugado en la familia les permitió ser personas independientes, o volverse más sensibles ante distintas circunstancias.

Por otro lado, el uso de materiales de artes plásticas permitió la reflexión crítica sobre la rigidez o flexibilidad con la que se viven actualmente los roles familiares.

Los talleres en los que se trabajó este tema se cierran con una técnica llamada el “Objeto metafórico”, en la cual este objeto le “habla” a las y los participantes. Esta técnica posibilitó que las personas se invitaran a sí mismas a descolocarse del lugar que han incorporado a partir de su historia infantil y que ha sido naturalizado por su familia. Comentándose además que aquello que a las personas nos es familiar no es necesariamente saludable. Según las y los participantes, experiencias de este tipo constituyen una posibilidad de recuperar la salud que se puede ver minada en el trabajo.

Finalmente, el hecho de que las personas que asumen jefaturas participen del Taller en el que se desarrolla este tema no es sin consecuencias; aunque en general la participación de las y los jefes es bien valorada por las funcionarias y funcionarios, también en algunos casos induce a que el grupo sea más silencioso; sin embargo, el grupo de alguna manera resuelve por la vía del emergente o del vocero, resultando que si hay situaciones ligadas a las jefaturas, finalmente estas se mencionan, posibilitando un primer abordaje de las mismas.

## UNA EXPERIENCIA QUE TAMBIÉN CUENTA CON TENSIONES...

No siempre las facilitadoras viven la experiencia de igual forma, en algunos casos una de ellas se siente más cómoda que la otra con el desarrollo del taller o con la movilización hacia fuera del *Campus*, o con las condiciones ambientales en las que el taller se lleva a cabo.

Así mismo, también se han dado cuotas de frustración en el equipo de facilitadoras, asociadas a que los recursos institucionales son insuficientes para el desarrollo óptimo del Proyecto, así como que el tiempo aprobado para dedicarle a este es sumamente limitado, entre otros.

## REFLEXIÓN E INTERPRETACIÓN CRÍTICA

La reflexión e interpretación crítica del proceso psicoeducativo realizado en el año 2018 con funcionarias y funcionarios de la Universidad Nacional, permite mirar cómo lo metodológico toma especial relevancia en el desarrollo de la experiencia. Temáticas como el autocuidado, el cuidado mutuo, y la repetición inconsciente de los roles familiares en el trabajo, presentó algún nivel de complejidad, por una parte, por ser abordadas dentro del mismo espacio laboral y, por otra, porque en no pocas ocasiones implicó la exposición de fragmentos de la historia personal de las y los participantes.

Por ello, la metodología con la cual se desarrollarían estos contenidos requirió de ser elaborada considerando alcanzar niveles importantes de profundización sin que esto significara exponer al grupo a situaciones que les fueran incómodas o que innecesariamente rebasaran sus recursos emocionales.

A través del uso de técnicas psicodramáticas (juegos de roles, metáforas y esculturas humanas, entre otras) se logró promover el encuentro y con ello se tejió un ambiente de confianza en el cual fue posible para las personas participantes, sentirse escuchadas y reconocidas en sus necesidades. También, se buscó moverlas de posiciones estereotipadas que les causaban malestar e invitarles a emprender un viaje hacia otras formas de sentir, pensar y actuar, y proyectarse con menos ataduras y mayor imaginación a situaciones futuras. Asimismo, constituyó una valiosa posibilidad de potenciar las capacidades de las personas participantes para descubrir y desarrollar recursos de autocuidado y cuidado mutuo, que como se mencionó anteriormente, les facilitarían enfrentar con creatividad las situaciones del estrés diario del trabajo, redimensionar su realidad y potenciar la capacidad de poner en acción los cambios deseados, integrando cuerpo, mente y emoción. (Moreno, 1978)

Cabe destacar que, la metodología utilizada en los talleres, potenció el encuentro, desde lo subjetivo y lo grupal, la esperanza de cambio, la identificación de recursos, capacidades individuales y colectivas para el autocuidado y el cuidado mutuo y, la confianza de superar las situaciones

difíciles. También promovió la capacidad crítica y creativa entre las personas participantes de dar respuestas adecuadas a problemas nuevos y soluciones nuevas a viejos problemas. (Moreno, 1978)

Por otra parte, fue llamativo cómo en general las personas participantes, desde estos espacios que proveyeron confianza, respeto y contención, se dieron “permiso” de mencionar cómo venían percibiendo un cambio en la dinámica laboral de la Universidad, que temporalmente ubican de los últimos diez años hasta ahora, ligado a la burocratización de la misma, a la sobre exigencia en relación a los productos esperados por las jefaturas y los plazos institucionales definidos. También, mencionaron cómo estos cambios en la cultura institucional les afectaban en su salud física y emocional, en tanto, las demandas parecían superar sus capacidades, pese al esfuerzo que realizaban diariamente y al compromiso laboral que asumían por sacar la tarea.

En este sentido, vivenciar el malestar que sentían con respecto a la dinámica institucional, facilitó que, en los grupos, se pudiera hacer una lectura que trascendió el ámbito de la Universidad como espacio laboral, para mirar la lógica del trabajo que se ha venido imponiendo en el país desde el incremento de las tendencias a la liberalización de la economía, lo que evidencia que lo subjetivo siempre se ve influenciado por contextos macro estructurales. (León y Rodríguez, 2018)

Un tema que apareció en los talleres recurrentemente, fue la dificultad que tenían algunas personas participantes, principalmente las mujeres para decir que no cuando no podían asumir una tarea más, o consideraban que esta era responsabilidad de otra persona. En tal sentido pareciera importante trabajar con mujeres funcionarias el papel que juega el género en la socialización, en la asignación y asunción de roles “femeninos” que de no ser flexibilizados o reestructurados, dan lugar a que esta dificultad aparezca. También, sería importante que las personas funcionarias puedan identificar cómo a veces se hace uso de roles de género asignados social y culturalmente estereotipados, que reproducen la sumisión, el estar siempre para cumplir las expectativas de las demás personas, aunque sean irreales, y esto incluso a merced de perder la salud o sufrir de desgaste profesional. (León y Rodríguez, 2018)

## LOS TEMAS EMERGENTES

En relación a temas que se presentan como emergentes, interesa para estos efectos destacar dos de ellos: lo relativo al conflicto en los grupos y la influencia de los estilos de liderazgo.

En cuanto a la lectura que hacen los grupos acerca del conflicto, resaltó a partir de algunas técnicas que las personas temen mucho encontrarse con los conflictos que se dan en sus espacios de trabajo, por tanto, los evaden, tratan de minimizarlos, con la aparente expectativa de protegerse y proteger al grupo de la división y el mal clima laboral, cuando en fondo más bien se provoca que el conflicto se alimente aún más.

Resultó por tanto de interés cómo en los talleres causaba alivio en las y los participantes el plantear que el conflicto es parte de la vida de cualquier grupo humano, y que el problema no es que se presenten conflictivas, sino ignorar estas.

Es probable que este temor a enfrentar los conflictos en el grupo de trabajo se asocie a un elemento macro, ligado a que el primer espacio grupal que habitamos es la familia, donde se aprende justamente a guardar secretos con relación a los conflictos, o a hacer intentos fallidos de resolución que giran en torno a imponer los puntos de vista de quienes tienen autoridad sobre los más vulnerables y en algunas ocasiones violencia mediante.

No es de extrañar por tanto que al llegar al espacio laboral las personas en general no cuenten con recursos para hacer abordajes saludables, asertivos y no violentos de las conflictivas que inevitablemente se presentarán.

El otro componente que ha surgido como emergente es el de la influencia que tienen en los grupos los estilos de liderazgo. Un liderazgo democráticamente ejercido que considera las necesidades del grupo y por tanto, abre espacios como los promovidos por este proyecto, mediante procesos psicoeducativos, garantiza que la comunicación y el ambiente laboral sea más cálido y más cercano a promover el autocuidado y el cuidado mutuo.

## Conclusiones y recomendaciones

El recorrido realizado en la formulación de esta sistematización ha permitido llegar a algunas conclusiones y recomendaciones a tomar en cuenta para enriquecer esta y otras experiencias, algunas de ellas son:

- La importancia de que los primeros acercamientos a los grupos con los cuales se desarrollen los talleres giren alrededor de contenidos que no resulten amenazantes ni sean especialmente complejos, sino más bien, aborden temáticas que propicien la confianza, el respeto y la escucha activa de los demás.
- Que el estilo de liderazgo resulta crucial en los equipos de trabajo. El hecho de que las jefaturas de un equipo estén conscientes de la importancia del autocuidado, de crear climas protectores y que además promuevan acciones al respecto, influye en el clima del grupo, la disposición a cuidarse y cuidar a los otros.

- Construir metodología participativa implica considerar que las técnicas utilizadas deben cumplir un propósito y ser coherentes con las temáticas que se desarrollan, la técnica por la técnica no tiene sentido y no es la suma de estas la que convierte una reunión de personas en un espacio de creación y producción colectiva.
- El uso de técnicas psicodramáticas aplicadas en talleres podría constituirse en un espacio para promover la reflexión del accionar de las personas funcionarias de la Universidad y ayudarles a identificar recursos salutíferos personales y grupales como estrategias de autocuidado y cuidado mutuo en los espacios laborales a través de la creatividad, el juego y el arte.
- Se constata la validez de la ruta pensada en la formulación del Proyecto, acerca del papel de soporte que podría ofrecer un grupo de autocuidado como espacio complementario a los talleres. El grupo de autocuidado podría permitir a las personas revisar su colocación en el trabajo e identificar lo que se debería cambiar, de allí que los procesos psicoeducativos no han de estar constituidos únicamente por talleres, charlas y similares, sino también, por experiencias grupales que ofrezcan contención y den seguimiento a lo expresado en los espacios de taller, lo cual estaría más cerca de ser garante del carácter de proceso que esta experiencia pretende tener.
- Sistematizar las experiencias permite: mirar críticamente lo realizado, mirar con mirada fresca, por tanto, identificar los alcances de la experiencia, las limitaciones de la misma y pensar formas de mejora a partir de ello. Pero sobre todo permite cumplir con lo que se definiera como objetivo de esta experiencia de sistematización:

“Enriquecer las acciones de promoción del autocuidado, el cuidado mutuo y la construcción de espacios laborales saludables, a partir de los hallazgos obtenidos durante el proceso de sistematización”.

## Recomendaciones para la universidad

- Es usual que en distintos campos laborales el tema de la salud de las y los funcionarios tenga un lugar importante; la Universidad Nacional cuenta con Programas y Proyectos que tienen este fin. Sin embargo, en una buena parte de las ocasiones la salud en el ámbito del trabajo se entiende restringida únicamente al campo de lo físico, promoviéndose planes de ejercitamiento, pausas activas, etc. La experiencia obtenida por el Proyecto Promoción de Espacios Laborales Saludables desde el Aporte de la Psicología ha permitido identificar una carencia importante en la población funcionaria de la UNA, de espacios en los que se dé lugar a las aristas psicosociales de la salud. Por ello se recomienda a las autoridades competentes fortalecer los Programas y Proyectos que trabajen en torno a la salud de las funcionarias y funcionarios desde una concepción de persona en la que los componentes emocionales, físicos y sociales están dialécticamente engarzados. En este sentido, es sumamente pertinente el comentario de una participante en el taller en el que se abordó el tema del nivel de desgaste al que llegan las y los funcionarios sin contar con espacios donde tramitar este malestar: “No hay que esperar a morir para empezar a tomar decisiones relacionadas con el autocuidado y el cuidado mutuo en el trabajo”.

### PARA ESTE Y OTROS PROYECTOS DE EXTENSIÓN

- La Universidad Nacional cuenta con una gran diversidad y riqueza en proyectos de extensión, lamentablemente una buena parte de estas experiencias no llega a ser conocida más que por quienes las desarrollan y quienes las evalúan. Por ello, una sola recomendación es necesaria para las y los extensionistas: Sistematicemos nuestras experiencias, esto no solo permite contar con un registro fiel de lo realizado, sino, y sobre todo, tomar distancia de la experiencia, mirarla críticamente, reconocer a sus protagonistas y desde allí fortalecer las nuevas experiencias y darle sentido de proceso a las mismas.
- La definición de temáticas a trabajar en espacios colectivos pasa por hacer lectura de los requerimientos de los grupos, las subjetividades en ellos contenidas y el contexto y la historia en la que se han venido desarrollando. Podría decirse que esto es conocido en general por quienes llevan a cabo experiencias de este tipo; sin embargo, resulta crucial no perder de vista que para que estas experiencias sean realmente transformadoras han de ser desarrolladas con metodologías que tengan como premisa el profundo respeto por las personas participantes,

evitando a toda costa exponerles a dinámicas que tras el disfraz de lo lúdico colocan a las personas en roles de subordinación u otros similares que justo se requiere transformar. Al respecto una participante señaló al final de uno de los talleres: “quiero rescatar que se promovió la participación de todos, aún en temas que son complicados, y nunca nos sentimos expuestos u obligados a hacer el ridículo con dinámicas inapropiadas”.

- Incorporar a la población docente en procesos psicoeducativos de este tipo que promuevan en ellas y ellos el autocuidado y el cuidado mutuo, así como el sentido de pertenencia a sus Unidades Académicas, igualmente a tomar conciencia de sus propias necesidades y a sensibilizarse en relación a las de los demás, una expresión de un participante en uno de los talleres ilustra con claridad este tema: “Muchas veces los académicos actúan como si ellos no necesitaran estos espacios y los subestiman”.

## Referencias

León, A.I. y Rodríguez, M. (2016). *Proyecto promoción de espacios laborales saludables desde el aporte de la Psicología* (Código 0206-16). Heredia, Costa Rica: Escuela de Psicología. Universidad Nacional de Costa Rica.

León, A. I. y Rodríguez, M. (Julio, 2018). *Sistematización de la experiencia de procesos psicoeducativos con población funcionaria de la Universidad Nacional*. Ponencia presentada en el VII Congreso Latinoamericano de Psicología ULAPSI: Aportes desde la diversidad y la equidad: Psicología para la paz, sociedad y naturaleza. ULAPSI, San José, Costa Rica.

MacDonald, J. (2004). *Salud mental y violencia intrafamiliar: Ruptura con el paradigma tradicional de la salud mental y propuesta de autocuidado para las personas que atienden situaciones de violencia intrafamiliar*. San José, Costa Rica: Ministerio de Salud.

Moreno, J. L. (1978). *Psicodrama* (4ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Universidad Nacional, Vicerrectoría de Extensión. (2019). Curso Taller de sistematización de experiencias de extensión universitaria, UNA-CEP ALFORJA.