

# AL CUIDADO DE LA MEMORIA



Caja de herramientas para trabajar  
en procesos de construcción de  
memoria histórica

## MÓDULO 3.

SUGERENCIAS PARA EL CUIDADO  
DE PERSONAS Y EQUIPOS



Centro Nacional  
de Memoria Histórica

AL CUIDADO DE LA MEMORIA.

MÓDULO 3. SUGERENCIAS PARA EL CUIDADO DE PERSONAS Y EQUIPOS.

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EN PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE MEMORIA HISTÓRICA

#### **Centro Nacional de Memoria Histórica**

Andrés Cancimance López  
Daniel Jaramillo del Río  
Laura Vargas Pulido  
Mariam Verbel Ricardo  
Myriam Penagos Pinzón

#### **Autores del módulo**

Tanya Paulina Muskus  
Andrea del Pilar Buitrago  
Roberto Reyes

#### **Proyecto estrategia psicosocial del CNMH Fase I**

Elizabeth Lira

#### **Asesora y lectora externa de la estrategia psicosocial del CNMH**

- - -

Gonzalo Sánchez Gómez  
**Director General**

Janeth Cecilia Camacho  
**Dirección Administrativa y Financiera**

#### **Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)**

Peter Natiello  
**Director, Misión en Colombia**

Michael Torreano  
**Director de la Oficina de Reconciliación e Inclusión**

Thea Villate  
**Gerente del Programa de Fortalecimiento Institucional para las Víctimas**

#### **Organización Internacional para las Migraciones (OIM)**

Alejandro Guidi  
**Jefe de Misión, Colombia**

Kathleen Kerr  
**Jefe de Misión Adjunta, Colombia**

Fernando Calado  
**Director de Programas**

Camilo Leguizamó  
**Coordinador del Programa de Fortalecimiento Institucional para las Víctimas**

Esteban Moreno  
**Especialista en Rehabilitación Psicosocial**

Esta publicación fue posible gracias al apoyo del Gobierno de los Estados Unidos de América a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) y de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Los contenidos son responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan la opinión de estas entidades.

AL CUIDADO DE LA MEMORIA.  
MÓDULO 3. SUGERENCIAS PARA EL CUIDADO DE PERSONAS Y EQUIPOS.

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EN PROCESOS  
DE CONSTRUCCIÓN DE MEMORIA HISTÓRICA

Primera Edición: marzo de 2017  
Número de páginas: 85  
Formato: 20 x 20 cm

ISBN Obra Completa: 978-958-8944-42-5  
ISBN Volumen 1: 978-958-8944-45-6

Coordinación Editorial:  
**Andrés Cancimance López**

Edición y corrección de estilo:  
**Eduardo Franco**

Diseño y diagramación:  
**Torreblanca Agencia Gráfica**

Fotografías:  
**Estrategia Psicosocial CNMH  
Comunicaciones CNMH**

Impresión:  
**Torreblanca Agencia Gráfica**

© **Centro Nacional de Memoria Histórica**

Carrera 6 N° 35-29  
PBX: (571) 796 5060  
comunicaciones@centrodememoriahistorica.gov.co  
www.centrodememoriahistorica.gov.co  
Bogotá D. C., Colombia

Impreso en Colombia. Printed in Colombia  
Queda hecho el depósito legal.

**Cómo citar:**

Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) y Organización Internacional para las Migraciones (OIM) (2017), Al cuidado de la memoria. *Módulo 3. Sugerencias para el cuidado de personas y equipos. Caja de herramientas para trabajar en procesos de construcción de memoria histórica*, CNMH y OIM, Bogotá.



Comunicación

Respeto

Comunicación

Respeto

Respeto de límites

Respeto

Respeto

Respeto

Respeto de límites

Respeto

Respeto

Respeto

Sabiduría

Amor

Respeto

Protección

Foto: Estrategia Psicosocial 2015-2016

# CONTENIDO

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>8</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>11</b>
Estructura del Módulo.....	13
Claves de lectura.....	18
<b>Cuidado Institucional</b> .....	<b>19</b>
<b>Capítulo 1. Comprendiendo el Autocuidado</b> .....	<b>22</b>
Herramientas para favorecer el autocuidado de las personas que trabajan en el CNMH.....	23
Ejercicio 1. Prácticas y hábitos para una vida laboral saludable .....	24
Ejercicio 2. Identificando las manifestaciones del desgaste psicosocial.....	26
Ejercicio 3. Caracterización y definición de estrategias del cuidado .....	27
Ejercicio 4. Auto-observación de la dimensión física .....	31
Ejercicio 5. Auto-observación de la dimensión emocional.....	33
Ejercicio 6. Auto-observación de la dimensión mental.....	34
Ejercicio 7. Auto-observación de la dimensión existencial .....	35
Ejercicio 8. Auto-observación de la dimensión espiritual.....	36
Ejercicio 9. Auto-observación de la dimensión relacional .....	37
Ejercicio 10. Reconocer y estimular las formas de enfrentar el estrés y nutrir las dimensiones.....	38

Ejercicio 11. Respirar para relajar y conectar estados de bienestar .....	42
Ejercicio 12. Respiración y visualización (1) .....	43
Ejercicio 13. Respiración y visualización (2) .....	45
Ejercicio 14. TRE ®.....	47
Material de Apoyo .....	53
<b>Capítulo 2. Cuidado de Equipos .....</b>	<b>55</b>
¿Cómo desarrollar la competencia del cuidado desde y en los equipos del CNMH.....	56
Ejercicio 15. El sentido de nuestro trabajo.....	59
Ejercicio 16. Memoria histórica y aprendizajes de nuestro equipo .....	60
Ejercicio 17. Definiendo roles.....	62
Ejercicio 18. Reconocimiento de diversidad de recursos, capacidades y talentos en el equipo.....	64
Ejercicio 19. Juego de presentación.....	67
Ejercicio 20. Juego de confianza .....	67
Ejercicio 21. Juego de comunicación .....	68
Ejercicio 22. Juego de cooperación .....	68
Ejercicio 23. Liderazgo del equipo para el equipo .....	70
Ejercicio 24. Cuidadores de lo que hacemos como equipo .....	71
Ejercicio 25. Compromisos por una cultura del cuidado.....	73
Ejercicio 26. Tratar el conflicto cuando ya se ha desatado.....	77
Ejercicio 27. Prevenir dinámicas que conlleven el desgaste psicosocial .....	80
<b>Referencias .....</b>	<b>83</b>



# AGRADECIMIENTOS

La caja de herramientas para trabajar en procesos de memoria histórica desde una perspectiva psicosocial que presentamos a continuación es producto de una serie de esfuerzos institucionales y trabajos rigurosos y comprometidos.

Agradecemos a todas las personas del CNMH (Centro Nacional de Memoria Histórica) que participaron en los talleres de autocuidado y cuidado de equipos y otras actividades psicosociales emprendidas en la entidad durante el periodo comprendido entre los años 2013 y 2016. Sus voces orientaron la estructura de lo que hoy es este producto. A USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, ‘United States Agency for International Development’) por los recursos proporcionados para la ejecución del proyecto Apoyo a la estrategia psicosocial del CNMH.

A la OIM (Organización Internacional para las Migraciones), a través de su Programa de Fortalecimiento Institucional para las Víctimas y la Gerencia de Rehabilitación, por el acompañamiento técnico y metodológico durante todo el proceso seguido en función de lo psicosocial y el cuidado.

Nuestros agradecimientos también son para las directivas del CNMH en cabeza del profesor Gonzalo Sánchez Gómez y, en especial, a la Dirección Administrativa y Financiera a cargo de su directora, Janeth Cecilia Camacho Márquez, y al equipo de Cooperación Internacional liderado por la asesora Paula Ila, quienes se involucraron y estuvieron comprometidos con el desarrollo de una mirada psicosocial propia de la institución y con el cuidado de quienes integran la entidad.

Al equipo psicosocial de la DAV (Dirección Acuerdos de la Verdad) conformado por los contratistas Roberto Reyes, Mariam Verbel y Jeimmy Orozco, por ser una de las experiencias de trabajo psicosocial que motivó la construcción de una estrategia psicosocial para todo el CNMH.

A Talento Humano, en cabeza de la profesional Tanya Muskus, por su compromiso constante para que todo lo relacionado con la Estrategia psicosocial del CNMH pudiera ser llevado a cabo con la

mejor disposición y entrega. Agradecemos a la profesora Martha Nubia Bello y a la psicóloga chilena Elizabeth Lira por el acompañamiento y por los aportes que nos brindaron desde su generosa y dedicada lectura de los textos.

Finalmente, expresamos nuestra gratitud a los profesionales que fueron contratados para la Estrategia Psicosocial: Kellyn Duarte, David Camacho, Sandra Bermúdez, Camilo Castiblanco, Laura Vargas, Daniel Jaramillo, Myriam Penagos y Andrés Cancimance.





Foto: Estrategia Psicosocial, 2015-2016

# PRESENTACIÓN

Cuando se realizan ejercicios de memoria con personas que han sufrido hechos victimizantes por causa del conflicto armado o con personas desmovilizadas de grupos armados que participan del mecanismo no judicial de contribución a la verdad y a la memoria histórica<sup>1</sup>, se suelen presentar emociones de dolor, impotencia, frustración, rabia, desolación, desesperanza y agobio, que, si no son atendidas oportunamente, pueden generar en las personas y equipos que laboran en el CNMH (Centro Nacional de Memoria Histórica) desgaste psicosocial<sup>2</sup>, un concepto que compartimos con la OIM (Organización Internacional para las Migraciones) y que se refiere a aquel

conjunto de síntomas indeseados sostenidos en el tiempo y relacionados con el trabajo, experimentados por personas que trabajan en contextos de violencia. Esta experiencia incluye afectaciones a nivel físico, emocional, mental, relacional, existencial o espiritual. Entre algunos de los efectos observables se destacan el agotamiento emocional, el cansancio crónico, dolores y afecciones de salud, desmotivación, aparición de conflictos en las relaciones de manera más frecuente que antes, bajo rendimiento, pérdida de la fe o del sentido de vida y un estilo pesimista de relacionarse con el mundo (OIM, 2016, página, 10).

Este módulo de la *Caja de herramientas para trabajar en procesos de construcción de la memoria histórica* proporciona una serie de sugerencias para evitar, prevenir o atender el

1. Previsto en la Ley 1424 de 2010 y sus decretos reglamentarios 2244 y 4803 de 2011 (CNMH, 2014, página 34). En el CNMH, este mecanismo está bajo la responsabilidad de la DAV (Dirección Acuerdos de la Verdad).
2. Para profundizar en aspectos conceptuales sobre los efectos del trabajo con la memoria en las personas y equipos, lo invitamos a revisar el módulo 1 de esta Caja de herramientas.

desgaste psicosocial en los niveles de autocuidado y cuidado de equipos. El objetivo es lograr que los grupos y las personas que integran el CNMH dispongan de fundamentos prácticos para cuidar de sí mismos y de sus equipos, acompañados, por supuesto, de una estructura institucional que está comprometida con estos temas. Creemos que la confluencia entre todos los niveles de cuidado (institucional, grupal e individual) nos permitirá consolidar en el CNMH una cultura del cuidado<sup>3</sup> que promueva el bienestar y la salud mental en la entidad (CNMH, 2016). Esa cultura de cuidado implica movilizar, entre todas las personas que trabajan para la entidad, las siguientes tres acciones (OIM, 2016):

- Ser capaces de reconocer los riesgos presentes en el contexto de trabajo.
- Tener la disposición por comprender las necesidades de desarrollo propias y de los demás.
- Actuar para promover el bienestar integral de toda la red social.

Ahora, es importante tener presente que, al resaltar la posibilidad de que en los contextos de trabajo con la memoria y las víctimas pueda producirse desgaste psicosocial, no desconocemos que los ejercicios de recuperar el pasado también puedan generar en las personas y equipos que trabajan en el CNMH una serie de aprendizajes tales como las señaladas por una funcionaria de nuestra entidad: “lecciones de valor, de dignidad, de resistencia y de capacidad frente a la adversidad, que enseñan a amar, valorar y respetar más la vida; esa vida que gracias [a las víctimas] pueden considerarse milagro y privilegio” (Semana 2014, página, 74). De hecho, la OIM destaca que las actividades emprendidas por quienes trabajan con víctimas pueden implicar

ganancias secundarias en múltiples aspectos vitales. Algunos ejemplos de estos son el desarrollo de la identidad personal, el aprendizaje derivado de la experiencia de otros y la satisfacción de sentir que se aporta al crecimiento del mundo [...] Dos conceptos [...] sirven como referente frente a este tema. La satisfacción de compasión es un concepto antagónico a la fatiga por compasión que se entiende como el gozo de trabajar ayudando a otros. Esta idea de gozo está asociada con el proceso de crecimiento que experimenta quien

3. Para profundizar conceptualmente sobre la noción de cultura del cuidado, le sugerimos revisar el módulo 1 de esta Caja de herramientas.

ayuda y con las ganancias espirituales que obtiene. Por otro lado, la resiliencia vicaria es un concepto antagónico a la traumatización vicaria que se refiere al crecimiento que puede obtener el acompañante a partir de una relación de apoyo. En este concepto se destacan ganancias en las relaciones interpersonales, espirituales y relacionadas con el propio sentido de vida (OIM, 2016, página 11).

La cultura del cuidado también promueve, entonces, no solo el fortalecimiento de esos recursos personales y grupales que aparecen y se movilizan en medio del dolor o la impotencia originados por las tareas que llevamos a cabo en la entidad, sino también por el compromiso y la satisfacción de que cada actividad que desarrollamos está en función de aportar a la construcción de la paz del país.

## ESTRUCTURA DEL MÓDULO

Este módulo es fruto del trabajo realizado con las diferentes direcciones del CNMH y está basado en el modelo de cuidado de la OIM que aborda los niveles del autocuidado y el cuidado de equipos. En cada uno de los apartados que siguen retomamos algunas de las propuestas metodológicas de esa organización y las adaptamos a la labor misional del CNMH.

Optamos por trabajar cada apartado a partir de los niveles de cuidado individual y de grupos. Por ello, cada lector o grupo de trabajo que acceda a este material podrá decidir en qué ámbito del cuidado desea detenerse para poner en práctica los ejercicios que se le proponen. Estos dos niveles están antecedidos por una breve reflexión sobre el cuidado institucional. A continuación, describimos con detalle cada uno de los niveles mencionados.

### Cuidado institucional

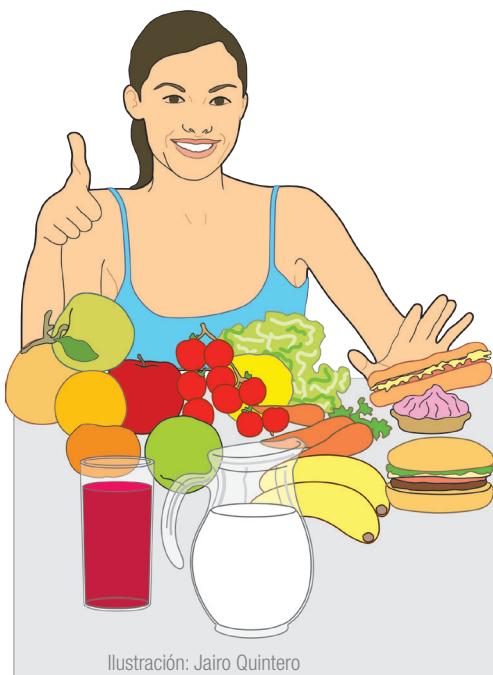
Implica todas las acciones desarrolladas como organización para prevenir el desgaste psicosocial y promover el bienestar de los equipos de trabajo (OIM, 2016). Crear ambientes de cuidado desde el CNMH está relacionado, entonces, con asumir prácticas y políticas avaladas por las instancias directivas

y administrativas con disposición de recursos, tiempos y procesos que promuevan no solo la salud mental de las personas que trabajan en el CNMH, sino que, además, las acciones que se desarrollen y afecten de manera positiva a las personas que participan en los ejercicios de memoria.

## Autocuidado

Implica “prácticas que involucran líneas de crecimiento en las que toda persona debe trabajar cotidianamente para tener un desarrollo armónico y equilibrado” (Uribe, citada por Ojeda, 2006, página 25); esto es, todas las prácticas personales que garantizan el bienestar y el fortalecimiento de los factores protectores entendidos como aquellos recursos que ya existen o pueden seguir desarrollándose en el CNMH para enfrentar situaciones de riesgo al bienestar personal, de equipo o institucional. Se identifican también como una serie de competencias específicas de una cultura del cuidado propia de la institución, en la medida en que han permitido que sus miembros se reconozcan como parte de una comunidad solidaria y como actores en el proceso de construcción constante de convivencia y bienestar integral (CNMH, 2016).

Para nosotros en el CNMH, construir una cultura de cuidado inicia por aquellas acciones que cada persona realiza para sí misma, en las diferentes dimensiones: *física, emocional, mental, existencial, espiritual y relacional*, atendiendo a sus necesidades, en especial considerando la afectación y el desgaste psicosocial que genera la realización de ejercicios de memoria dentro del conflicto armado colombiano.



Las dimensiones relacionadas fueron propuestas por la OIM (2016) en los siguientes términos:

- **Dimensión física del cuidado:** Se refiere al Cuidado de nuestro cuerpo en cada uno de los sistemas que lo componen: nervioso, muscular, óseo, respiratorio, digestivo, reproductor, circulatorio, entre los principales. El cuidado de esta dimensión implica el descanso, la nutrición saludable, el ejercicio, la realización de chequeos médicos periódicos y el evitar hábitos nocivos (OIM, 2016).

- **Dimensión emocional:** Reúne todo nuestro componente afectivo y se refiere a aquello que no podemos ‘ver’ pero que podemos ‘sentir’. Algunas de las emociones que más frecuentemente experimentamos son: alegría, tristeza, rabia, miedo, vergüenza y culpa. No prestar atención a esta dimensión nos puede llevar a experimentar estados afectivos perturbadores y sostenidos en el tiempo como la ansiedad y la depresión. La forma básica de Cuidado implica aprender a identificar, expresar y transformar estados emocionales desagradables y a favorecer estados emocionales agradables. El bienestar emocional implica comprender que negar o suprimir emociones como la rabia, la culpa o la tristeza puede resultar nocivo por lo que es necesario fortalecer la capacidad de ponerse en contacto con estas experiencias para comprender su sentido y su utilidad en la vida (OIM, 2016).
- **Dimensión mental:** Se refiere básicamente a nuestros pensamientos, ideas y creencias con relación al mundo. Con frecuencia consideramos que vemos nuestra realidad ‘como es’ desconociendo que hemos aprendido a verla de cierta forma. La manera en la que percibimos el mundo puede cambiar si mantenemos apertura a nuevas posibilidades. Cuidar de nuestra dimensión mental implica revisar nuestros pensamientos e identificar cuando involucran ideas o creencias que resultan limitantes para nuestra comprensión de nosotros mismos o de nuestro entorno. El bienestar mental implica también aprender a identificar la influencia que determinados estados emocionales tienen sobre nuestros pensamientos (OIM, 2016).
- **Dimensión relacional:** considera la forma en la que nos relacionamos con los seres que tenemos a nuestro alrededor. Somos seres sociales por lo que nuestro mundo está siempre marcado por los vínculos que construimos. En este sentido, tenemos siempre la posibilidad de establecer tanto relaciones que nos posibilitan estados de bienestar como relaciones que nos resultan nocivas. Aprender a seleccionar las que queremos construir, a identificar nuestras expectativas con respecto a los demás y a transitar los conflictos son algunas de las principales maneras de cuidar esta dimensión (OIM, 2016).



- **Dimensión existencial:** Considera nuestro sentido o propósito vital, nuestra postura ético-política con respecto a la vida y a la labor que desempeñamos y el significado que le damos a nuestra existencia. Así mismo la conciencia de libertad y la construcción de los propios valores están vinculados con lo existencial, por lo que asuntos como la muerte, la injusticia o el dolor son elementos que en el contexto de la violencia juegan un papel de alta relevancia en esta dimensión. Además de esto, lo existencial está relacionado con el proceso de construcción de identidad, con el proyecto de vida y con nuestra percepción de lo estético (OIM, 2016).
- **Dimensión espiritual:** Se refiere al vínculo que tenemos con algo que va más allá de nosotros mismos. Aunque es usual que nuestra espiritualidad esté mediada por nuestra relación con determinada religión, comunidad espiritual o sistema particular de creencias no siempre es así. Se refiere a las experiencias que van más allá del pensamiento y que nos conectan con la fe, la paz interior, la unidad y la certeza interna de hacer parte de algo superior que nos contiene. El elemento central está en la conexión que tenemos con algo que nos trasciende y que se vincula con la búsqueda de nuestra verdad interior (OIM, 2016).

## Cuidado de equipos

Está relacionado con las acciones que se llevan a cabo dentro de un grupo para generar bienestar, mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo, fortalecer las potencialidades de las personas y del grupo y atender las situaciones que generan desgaste psicosocial. Las estrategias de cuidado no serán las mismas para todos los equipos, sino que estas dependerán de los recursos disponibles, de las características de sus integrantes, de las necesidades, de los cambios y las demandas del trabajo en momentos determinados, así como de la capacidad de cada equipo en relación con la creación de espacios de participación, de descompresión colectiva y de diálogos para identificar de qué manera se están viendo afectados tanto individual como colectivamente.

Para Carlos Beristain (2010), existen tres aspectos esenciales para favorecer un ambiente de cuidado de los equipos:

- Que el grupo tenga una representación adecuada de la tarea. Por ello, es importante que haya claridad en los objetivos que comparten los miembros del equipo.
  - » Que los equipos estén organizados teniendo como criterios:
  - » La tarea que se va a realizar.

- » Las condiciones del contexto en el que operan.
  - » El sentido del trabajo.
  - » Las acciones que se desarrollan.
- Que los miembros del equipo fomenten la capacidad de apoyo mutuo y resistencia en condiciones difíciles. Es decir, que quienes integran los equipos deben aprender a cuidar las relaciones entre ellos mismos y promover un clima de confianza y reconocimiento que este tipo de acciones fortalecerá las relaciones de ayuda a través de prácticas como:
    - » El intercambio de ideas.
    - » Compartiendo sentimientos.
    - » Confrontando experiencias.
    - » Estableciendo relaciones entre sí.



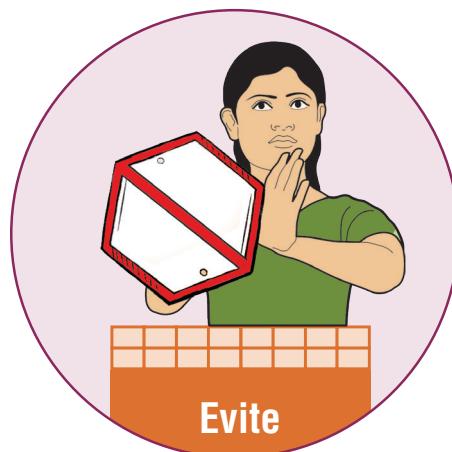
## CLAVES DE LECTURA

Dos claves de lectura ayudarán a aproximarse a cada competencia psicosocial que proponemos en este módulo (que aparecerán en recuadros):



**1. Tenga en cuenta.** Con esta clave, rescatamos información central de la competencia psicosocial con el propósito de recordar sus propósitos y su utilidad al ponerlas en práctica.

**2. Evite.** Con esta clave, hacemos énfasis en aquellas acciones o actividades que consideramos no deben realizarse si una persona o un equipo del CNMH está incorporando a su trabajo determinada competencia psicosocial.



Además de esas claves de lectura, cada apartado viene acompañado por una serie de ejercicios que recomendamos poner en práctica para promover el tema del cuidado individual y de equipos.

Finalmente, es importante mencionar que este documento está construido de manera práctica, con ejercicios sencillos, los cuales invitamos a que sean realizados por todas las personas que trabajan en el CNMH en cada dirección y sede regional, según las necesidades presentadas en la entidad.

# CUIDADO INSTITUCIONAL

En el CNMH, entendemos el cuidado institucional como el conjunto de acciones que desarrollamos como organización para prevenir el desgaste psicosocial y promover el bienestar general de los equipos de trabajo, a partir de una línea estratégica avalada por las instancias directivas y administrativas de la institución (OIM, 2016a).



Estas acciones buscan el fortalecimiento de una cultura de cuidado, en la que las prácticas cotidianas de quienes trabajan en la entidad sean el reflejo de una serie de supuestos compartidos, fundados y articulados en torno a las implicaciones que tiene el hacer memoria histórica del conflicto armado colombiano sobre el bienestar de las personas.

Para fortalecer la cultura de cuidado en el CNMH, partimos de reconocer abiertamente que el riesgo de experimentar desgaste psicosocial está presente en las actividades vinculadas con nuestra misión (OIM, 2016a), lo cual nos mueve a mitigarlo y atender a las situaciones que afectan a los equipos de trabajo. En este sentido, desde la estrategia psicosocial, asumimos como una responsabilidad central contribuir a que el trabajo con

personas víctimas y personas desmovilizadas y el contacto con historias de violencia sean fuentes de crecimiento y desarrollo y no origen de dinámicas que perpetúen el sufrimiento, el aislamiento, el desconcierto y la impotencia.

Por esto, en el corazón de las acciones de cuidado institucional está construir significados colectivos y acordar supuestos explícitos que sean fuente de bienestar en torno a asuntos, como la violencia, los grupos armados, las víctimas, la paz, la reparación integral, la memoria, la reconciliación, la verdad, la democracia y el desarrollo social, entre otros. Construir estos significados y supuestos contribuye a que el andar cotidiano tenga un destino y un propósito claro y sólido. De esta forma, se puede sembrar entusiasmo y energía para enfrentar el reto de hacer memoria de la guerra y reafirmar las bases de la cultura de la institución y orientar nuestra forma de relacionarnos. Todo esto en coherencia con los elementos éticos y conceptuales que rigen la labor.

Pensar el cuidado institucional de esta forma implica considerar que, si bien las acciones desarrolladas dependen en gran medida del apoyo del nivel directivo y del área administrativa de la entidad, se requiere que las acciones desde allí lideradas tengan una respuesta contundente de los equipos de trabajo. En esta medida, resulta fundamental entender la construcción de la cultura de cuidado como una responsabilidad de todos los que le damos vida al CNMH y como un asunto estrechamente vinculado con los elementos con los que se define nuestra misión y nuestra visión de futuro.

La presente *Caja de herramientas* es un esfuerzo de cuidado institucional que representa nuestro compromiso con la promoción del bienestar y el desarrollo de todas las personas que trabajan en la entidad. En el CNMH, somos conscientes de que todas las acciones para el autocuidado y el cuidado de equipos requieren esfuerzos institucionales que optimicen lo realizado desde los distintos equipos y regiones.



**Tenga en cuenta**

### que el cuidado institucional implica:

- Promover el autocuidado en las personas que trabajan en el CNMH y ofrecer herramientas para ello.
- Promover el cuidado de equipos con acciones que tengan efecto en los niveles intraequipo e interequipo.
- Desarrollar múltiples estrategias que fortalezcan la cultura de cuidado del CNMH.



# CAPÍTULO 1

## COMPRENDIENDO EL AUTOCUIDADO

El autocuidado hace referencia a las prácticas personales en búsqueda de bienestar y de fortalecimiento de factores protectores entendidos como aquellos recursos que ya existen o pueden seguir desarrollándose para enfrentar situaciones de riesgo al bienestar personal, en especial producto del trabajo dadas las características y particularidades de las acciones desarrolladas por el CNMH.



Reconocemos la importancia del papel institucional en la promoción de prácticas de cuidado, por lo cual se requiere además las acciones personales, estrategias de equipo y políticas de bienestar institucional, las cuales se vienen implementando.

El compromiso institucional inicia por promover aquellas acciones que cada quien realice para sí mismo atendiendo sus propias necesidades, en especial considerando la afectación y el desgaste psicosocial que genera su trabajo y la exposición permanente a historias de dolor y barbarie dentro de la violencia colombiana. En este sentido, Martha Bello y Mónica Márquez (2014, página 9) proponen que cada persona debe estar pendiente de la forma en que el desarrollo del trabajo le afecta. Debe procurar descentrarse del “hacer”, para comenzar a reflexionar sobre los pensamientos y sentimientos que despiertan sus labores y la manera en que se sitúa frente a sus acciones y el contexto en que las realiza. Es importante que la valoración de estos aspectos se relacione con la lectura e interpretación del bienestar o malestar corporal, de manera que el profesional, siendo auto-reflexivo, a partir del autoanálisis logre entrever los ámbitos que el trabajo ha afectado y las maneras en que este efecto se manifiesta.

Este proceso de auto-observación nos puede permitir identificar capacidades, límites, alcances y afectaciones y promover estados de bienestar de manera consciente y responsable que repercutan en nuestra calidad de vida y de las relaciones que construimos, en especial entre compañeros de trabajo y con las personas que se acompañan en los diferentes ejercicios de memoria: víctimas del conflicto armado o personas desmovilizadas de grupos armados.

A continuación, presentamos un conjunto de herramientas que le invitamos a explorar, practicar y apropiarse, porque consideramos que ayudan a contrarrestar el agotamiento físico, el desgaste psicosocial y la sobrecarga emocional, a la vez que pueden aportar significativamente a su salud y a la construcción desde lo personal de una cultura del cuidado, interés primordial nuestro en el CNMH.

## HERRAMIENTAS PARA FAVORECER EL AUTOCUIDADO DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL CNMH

### Ejercicios reflexivos de partida

#### Propósito

Identificar señales de desgaste psicosocial y prácticas saludables ya incorporadas en su vida, con el fin de tomar conciencia del estado personal y motivar a la construcción o fortalecimiento de una ruta personal de autocuidado a partir de las reflexiones generadas con la auto-observación.

## EJERCICIO 1. PRÁCTICAS Y HÁBITOS PARA UNA VIDA LABORAL SALUDABLE

(ADAPTADO DE BELLO Y MÁRQUEZ, 2014)

*Instrucción:* a continuación, encontrará una serie de afirmaciones, por lo que lo invitamos a que reflexione y marque Sí o No según si en su trabajo y por fuera de este tiene incorporadas las siguientes prácticas:

	Prácticas propuestas	Si	No
Estrategias asociadas a la tarea	Estoy comprometido en construir un lugar agradable y cómodo para desarrollar las labores. Para hacerlo acogedor, tengo fotografías de personas o lugares importantes para mí, velas, aromas, imágenes agradables u objetos asociados al bienestar.		
	Establezco límites claros entre mi trabajo y mi vida personal.		
	Identifico de manera oportuna los malestares (físicos, emocionales, mentales) que siento y defino la fuente de estrés y tensión en relación con el trabajo.		
	Llevo a cabo prácticas de descompresión o descontaminación temática <sup>4</sup> . Por ejemplo, comparto con mis pares, esas personas que no necesitan explicaciones y tienen las herramientas profesionales para comprender y tratar las situaciones que emergen del trabajo y la carga emocional que este me provoca, de manera que no se contaminen otros espacios de cuidado (familia, amigos/as, entre otros) con temáticas que corresponden a lo laboral.		
	Delimito tareas y funciones en el equipo en el que me desempeño.		
	Me comunico permanentemente con el equipo de trabajo al que pertenezco, sobre todo con quienes desarrollan tareas afines, en procura de la retroalimentación y del apoyo.		

4. La descompresión y la descontaminación temática hace referencia al ejercicio de expresar las emociones y tensiones para no quedarse con la carga y el malestar, por lo que se sugiere hacerlo con pares o con personas especializadas que tengan elementos de contención y apoyo.

	Prácticas propuestas	Si	No
	Participo en actividades organizadas por el CNMH, como campeonatos, talleres de cuidado, socialización de documentos, lanzamientos de informes, caminatas, celebración de cumpleaños, entre otras.		
Estrategias asociadas a la tarea	Siento, creo o pienso que el trabajo que realizo contribuye significativamente al país. Me valoro como profesional en función de lo que hago.		
	Cuando aparecen emociones o sentimientos de tristeza, rabia, frustración o indignación por efecto de las actividades o funciones que desempeño en el CNMH, no me las niego, sino que soy capaz de observarlas, darles espacio y de asumirlas como una capacidad para conmovirme del dolor de los otros como ser humano.		
	Procuro no exceder los tiempos de trabajo, si bien es cierto que reconozco que existe un gran compromiso con las actividades laborales, recuerdo que también hay que cuidar de otros aspectos esenciales de la vida y que no debo renunciar a ellos por trabajo.		
Estrategias de tipo extralaboral	En los tiempos libres de que dispongo, aprovecho para descansar o realizar otras actividades que me permiten aportar a mi propio estado de bienestar.		
	Participo en actividades sociales o de otra índole que no están articuladas con las temáticas relacionadas con la violencia.		
	Comparto actividades no laborales con los compañeros de equipo por fuera de los espacios de trabajo.		
	Limito hablar de trabajo con mis compañeros en espacios extralaborales, como la hora de almuerzo.		
	Tengo hábitos de alimentación saludable, practico con frecuencia algún deporte u otra actividad de movimiento.		
	Comparto momentos de la vida con amigos o personas queridas de manera frecuente.		

## EJERCICIO 2. IDENTIFICANDO LAS MANIFESTACIONES DEL DESGASTE PSICOSOCIAL

(ADAPTADO DE BELLO Y MÁRQUEZ, 2014)

*Indicación:* a continuación, encontrará una serie de manifestaciones, por lo que lo invitamos a reflexionar y marcar con una X las que considera que usted experimenta. Para esta reflexión, tenga en cuenta su experiencia en los últimos cuatro meses de trabajo.

Manifestaciones	X
Desgaste psicosocial individual: durante o después del trabajo he sentido	
Dolores musculares, insomnio, gastritis, cansancio grave, colon irritado, entre otros.	
Adicciones y dependencias: consumo frecuente de licor, cigarrillo o sustancias psicoactivas.	
Preocupaciones constantes por el trabajo, desconcentración y lentitud en la realización de las labores, ideas limitantes, prejuicios o creencias hacia las personas víctimas o personas desmovilizadas que afectan mi labor.	
Escepticismo, sensación de que nada cambia, ni va a cambiar a pesar de lo que se haga o se deje de hacer, pérdida del sentido de mi trabajo.	
Subestimación o sobredimensión del riesgo: dificultad para establecer y valorar adecuadamente las amenazas a mi propia integridad.	
Irritabilidad frecuente y dificultad en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral y familiar.	
Mecanización o deshumanización: respuesta poco sensible ante el dolor, debido a la familiarización con este.	
Trabajar muchas horas pero lograr poco, facilidad para frustrarme.	
Pérdida de la paz interior, sin sentido espiritual o pelea con las propias creencias espirituales a partir de los relatos e historias de dolor o barbarie que escucho.	
Desborde emocional: llanto frecuente, expresiones descontroladas de rabia, sensación constante de impotencia, culpa o miedo.	

## EJERCICIO 3. CARACTERIZACIÓN Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE CUIDADO

(ADAPTADO DE BELLO Y MÁRQUEZ, 2014)

*Instrucción:* reflexione sobre cada uno de los siguientes aspectos, puede hacerlo a través de la observación de sus pensamientos y sensaciones a cada respuesta y de revisar sus acciones en el trabajo de los últimos cuatro meses.

Aspectos	Describa				
	En el pensamiento:	En el cuerpo:	En las emociones:	En conductas:	En las relaciones:
1. Identifique cuáles son las actividades laborales que le representan más tensión y demanda emocional. Haga un listado con los casos o tipo de actividades.					
2. Señale cómo reacciona frente a las actividades señaladas en el punto 1 que son más exigentes, identificándolo como se indica.					
3. Valore las posibilidades de cambio: ¿hay fuentes de estrés que se pueden suprimir o replantear? ¿Hay otras que se pueden disminuir? Frente a las que son inmodificables, ¿se pueden poner en marcha algunos mecanismos de compensación o de apoyo? ¿Cuáles serían estos? ¿Qué redes de apoyo me pueden servir y necesitaría activar?					
4. Haga un listado de acciones que a diario puede desarrollar para contener el efecto emocional de sus actividades laborales, por ejemplo: practicar algún deporte, ocupar los pensamientos en actividades que sean temáticamente distintas del trabajo, hablar con alguien que le genere alegría...					

## ¿Cómo estamos?<sup>5</sup>

Con los ejercicios reflexivos de partida planteados en el punto anterior, esperamos contribuir a que pueda visibilizar su desgaste psicosocial, sus recursos y prácticas saludables y a la vez motivarse para elaborar un plan personal de cuidado. Recuerde que es muy importante desarrollar estrategias permanentes, en especial porque las situaciones de su trabajo en el CNMH lo exponen a fuertes impactos, muchos de ellos con síntomas silenciosos que difícilmente se asocian a la labor a menos que se tome un tiempo y reflexione sobre ello.

El ejercicio que proponemos a continuación profundiza ese análisis de manera más detallada, ya que lo invita a realizar un viaje por diferentes aspectos de su vida (física, emocional, mental, existencial, espiritual y relacional) y le sugiere describir estrategias concretas en cada una de ellas.

Su propósito es identificar señales de desgaste psicosocial y mecanismos de afrontamiento para construir estrategias personales a corto y mediano plazo, que le permitan contrarrestar la afectación generada por el trabajo en el CNMH.



Ilustración: Jairo Quintero

**5.** Este ejercicio es adaptado de dos herramientas propuestas por la OIM: 1. la Caja de herramientas y 2. la cartilla Herramientas de cuidado psicosocial para organizaciones y trabajadores vinculados a contextos laborales de violencia sociopolítica. Estas dos propuestas se basaron, a su vez, en los planteamientos sobre las áreas de bienestar expuestos por Vaughan (1985).



### Tenga en cuenta

- Considerar sus necesidades presentes y el análisis de su ejercicio reflexivo de partida para determinar por qué dimensión comenzar.
- Puede hacer este ejercicio en diferentes momentos, lo importante es que se tome el tiempo suficiente para reflexionar en cada una y escribir los propósitos correspondientes que usted considere necesarios para su autocuidado.
- Incluya nuevas ideas que surjan en el camino o en conversaciones con sus compañeros de trabajo.
- Puede profundizar en esta herramienta remitiéndose a las referencias en especial de la OIM (2016) indicadas en el apartado “Material de apoyo”, ya que fueron construidas y puestas en práctica con profesionales que atienden víctimas en diferentes organizaciones del Estado y puede ser un referente para los ejercicios de memoria.
- Las dimensiones están íntimamente relacionadas, la armonía o desarmonía en una de ellas afecta las demás, por tanto, es recomendable elaborar propuestas personales de cuidado para todas.
- Recuerde hacer la auto-observación de cada dimensión en el contexto de su trabajo: documentando, investigando, siendo testigo de un ejercicio de memoria, escuchando versiones libres, relatos de personas desmovilizadas, conversando con las víctimas, entre otros, asociando esta experiencia a la afectación que genera en usted o a la construcción de recursos personales para contrarrestarla.
- Busque un lugar cómodo y silencioso donde pueda visualizar el ejercicio, sentir, pensar y elaborar sus propósitos.
- Sugerimos alguna de las siguientes formas para realizar el ejercicio:
  - De forma individual: tenga a la mano papel y lápiz, seleccione la dimensión por revisar y subraye las preguntas en las cuales va a basar el ejercicio de introspección, seleccione una por una, tómese el tiempo que necesite antes de pasar a la siguiente. Puede al final escribir sus reflexiones.



## Tenga en cuenta

- Con ayuda de una persona de confianza: seleccione la dimensión, léanla conjuntamente, pida a esta persona que cuando usted esté en relajación, con los ojos cerrados, le vaya leyendo las indicaciones despacio y permitir así que vivencie el ejercicio, y al final puede escribir sus reflexiones o compartirlas.
- En colectivo con su equipo de trabajo o en la sede regional: para realizarlo de esta manera se requiere el apoyo de la coordinación respectiva para organizar los espacios y tiempos. Previamente el equipo debe delegar en un par o escoger una facilitación que acompañe la actividad, seleccionando el tema o la dimensión por explorar. Se sugiere tener en cuenta el estado actual de los integrantes del equipo o de la sede para seleccionar qué dimensiones y ejercicios explorar.
- Busque, si lo desea, compartir sus reflexiones con pares o con personas de su confianza que tengan las herramientas profesionales para tratar situaciones emergentes encontradas en los diferentes ejercicios.
- En caso de necesitar ayuda, acuda a la Estrategia Psicosocial del CNMH.



## Evite

- Distraerse durante el ejercicio.
- Interrumpir la auto-observación sin pasar por todos los pasos propuestos para cada caso.
- Subestimar alguna dimensión, todas son importantes.

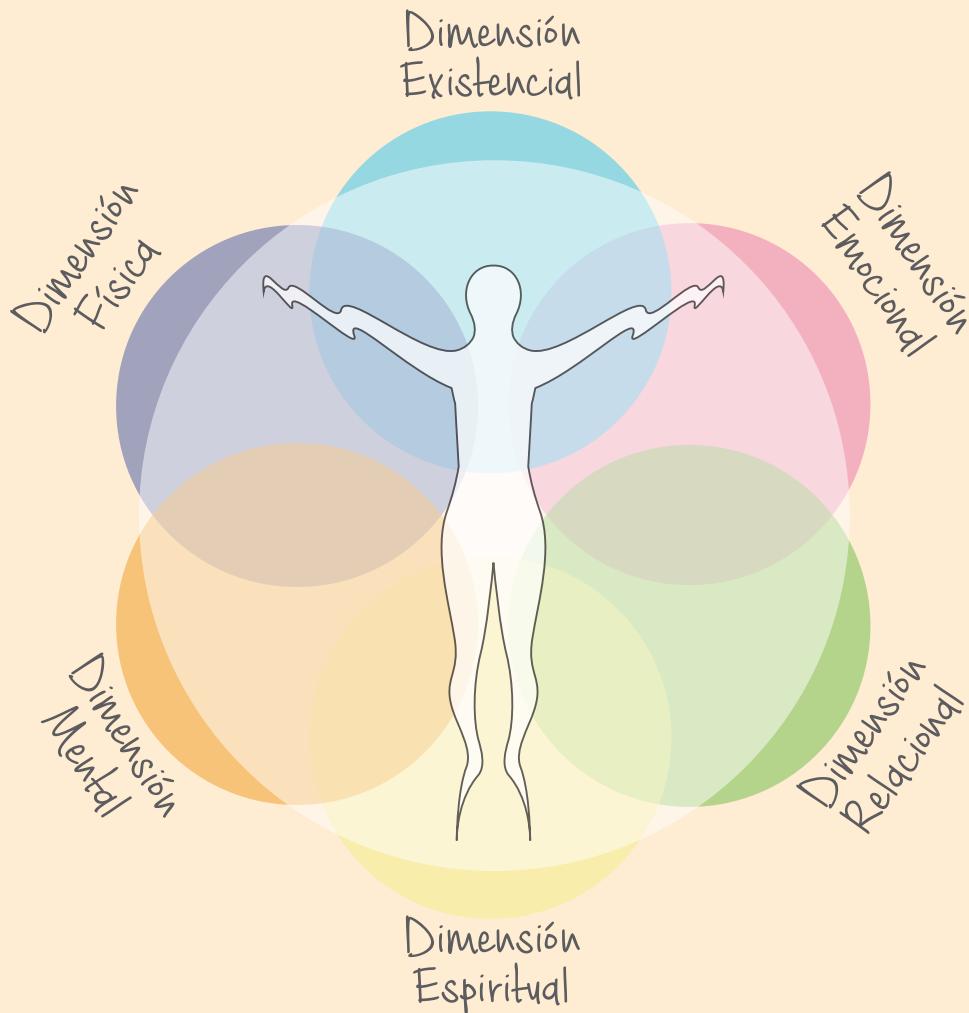
## EJERCICIO 4. AUTO-OBSERVACIÓN DE LA DIMENSIÓN FÍSICA

Esta dimensión hace referencia al cuidado del cuerpo en cada uno de los sistemas que lo integra y atiende necesidades de descanso, alimentación, placer, respiración y movimiento.

### Indicaciones

- Lo invitamos a que respire profundo varias veces, sintiendo cómo entra y sale el aire de su cuerpo.
- Realice un recorrido de pies a cabeza usando tensión y distensión muscular por cada parte del cuerpo y haga conciencia de cada una para ir logrando un estado óptimo de concentración.
- Lleve las manos a las zonas donde siente que hay acumulada tensión física, chequee cuánto tiempo lleva esa molestia allí, pregúntese qué le impide hacer esa tensión, qué limitaciones y esfuerzos adicionales le implica, pregúntese qué cosas puede hacer para contrarrestar esa tensión.
- Ahora lleve las manos a los órganos o partes del cuerpo que cree tiene más abandonados y que siente se han afectado a causa de situaciones estresantes, imagínese conversando con esa parte de su cuerpo; si son varias, tómese el tiempo para cada una, ¿qué se imagina que le piden o reclaman, qué les quiere contestar, a qué se compromete con ellas?
- Haga un recorrido mental revisando lo que recibe su cuerpo en cuanto a alimentación, bebidas, medicamentos, cigarrillos, licor u otras sustancias. Nadie mejor que usted sabe la calidad de lo que consume, revise si se alimenta a tiempo, atendiendo las necesidades de hambre y sed. Tómese un momento para mirar qué le conviene mantener o cambiar para su salud física en relación con hábitos, excesos, cantidad de grasa, azúcar, cafeína, entre otros.
- Chequee si encuentra cambios en su alimentación asociados a las labores estresantes de su trabajo y qué estrategias le han servido para contrarrestarlo, cuáles de estas puede volver un recurso que beneficie su salud (comer cada vez que experimenta ansiedad, dejar de comer, etc.).
- Revise hace cuánto fue al médico, los últimos exámenes y chequeos de control, tratamientos odontológicos, de colon, entre otros.
- Observe qué práctica ha hecho en los últimos tiempos que su cuerpo agradece en alimentación, deporte, sueño, entre otras, que valga la pena repetir, mantener o fortalecer.

- Revise cómo es la calidad de su sueño, si es placido y reconfortante o si tiene pesadillas, insomnio, despertares abruptos, miedos nocturnos; observe si su sueño cambia después de un ejercicio de memoria que tuvo para usted una fuerte carga emocional, ¿qué puede hacer para optimizar o mejorar la calidad del sueño? Revise qué prácticas saludables le ayudan a dormir mejor y cuáles de ellas puede implementar con más frecuencia.



## EJERCICIO 5. AUTO-OBSERVACIÓN DE LA DIMENSIÓN EMOCIONAL

Esta dimensión da cuenta de las emociones, el uso y la expresión que hacemos de ellas. Invita a revisar cómo se vivencia la alegría, la tristeza, la rabia, el miedo, la culpa, la vergüenza, la impotencia, la frustración, entre otras.

### Indicaciones

- Realice tres inhalaciones y exhalaciones profundas y conéctese con su mundo emocional.
- Repase en su mente situaciones significativas de su trabajo en los últimos tres meses (o el tiempo que considere relevante para hacer este ejercicio) y recuerde qué emociones le generaron.
- Revise las emociones más importantes y recuerde qué hizo con ellas (por ejemplo, sentí tristeza por... y después lloré o me aislé de..., me generó mucha rabia... y eso me llevó a reaccionar de esta manera...).
- Chequee cuáles son las emociones que más frecuentemente aparecen en su trabajo y que considera le afectan, busque ubicarlas en el cuerpo, si puede asócielas con un color o una forma (por ejemplo, es como una roca negra... es como una masa roja... es un vacío gris...).
- Revise qué hace con esas emociones, cómo las expresa, cómo se afecta su vida con ellas y qué cree que necesita replantear en el manejo que les da.
- ¿Qué cree que le dirían sus compañeros de trabajo si les preguntara sobre qué le recomendarían que cambiara de sus reacciones emocionales o qué le valorarían de como las procesa?
- ¿Cuál es la emoción asociada a su trabajo a la que más atención debiera prestarle para favorecer su salud emocional? Revise qué le puede ayudar para equilibrarla. Recuerde que no hay emociones buenas ni malas, todas hacen parte de la experiencia, en justas proporciones y tiempos.
- Revise si tiene emociones por expresar, algunas que le estén haciendo daño, emociones de dolor, impotencia, frustración, miedo, rabia, culpa, chequee qué puede hacer con ellas para procesarlas.

## EJERCICIO 6. AUTO-OBSERVACIÓN DE LA DIMENSIÓN MENTAL

Aquí se hace referencia al sistema de creencias, ideas, pensamientos y valores que rigen la forma en que nos relacionamos con el mundo y con nosotros mismos.

### Indicaciones

- Respire profundo tres veces en busca de conectarse con el mundo de sus ideas y pensamientos.
- Revise cuáles son sus creencias más fuertes en relación con las personas víctimas, las personas desmovilizadas, los ejercicios de memoria, las versiones y los testimonios y otros aspectos importantes de su trabajo.
- De esas creencias, ¿cuáles pueden ser una oportunidad para avanzar y lograr los objetivos del CNMH? ¿Cuáles son una restricción o un impedimento para conectarse con las personas, los objetivos de su equipo de trabajo, los ejercicios de memoria y otras acciones que desarrolla cotidianamente?
- Las personas que lo conocen en su trabajo, ¿qué ideas limitantes o rígidas dirían que usted tiene y que a veces le hacen entrar en posturas inflexibles o rígidas? ¿Cuáles de ellas podría revisar y replantear para moverse a posturas más flexibles que aporten a su dinámica personal y relacional?
- ¿Qué valores y principios mueven su trabajo y su quehacer en el CNMH? ¿De cuáles se siente orgulloso y le han aportado a la construcción de país? ¿Cuáles de ellos puede fortalecer y qué otros podría incluir en este momento histórico de su trabajo y de su vida?
- Después de llevar a cabo distintas actividades en su trabajo que tienen una fuerte carga emocional, ¿qué ideas le ayudan a sobreponerse y seguir adelante? ¿Cuáles le afectan de manera considerable? ¿Qué puede proponerse para que sus pensamientos no le generen afectación, malestar o desmotivación?

## EJERCICIO 7. AUTO-OBSERVACIÓN DE LA DIMENSIÓN EXISTENCIAL

Esta dimensión hace referencia a la búsqueda de sentido y propósito de vida, tiene que ver con nuestra postura ético-política y el significado que va cobrando la existencia con los aprendizajes y la experiencia.

### Indicaciones

- Realice tres respiraciones profundas, en busca de conectarse con el sentido de su existencia, las preguntas e indicaciones siguientes le pueden servir de referencia.
- Revise ¿cuál es el sentido de este trabajo en su vida? ¿Qué le aporta a su apuesta personal? ¿Qué necesita considerar o retomar en caso que el sentido se esté perdiendo o afectando por lo absurdo de la violencia y de las historias que escucha, documenta o investiga?
- Revise si su postura ético-política ha cambiado con el tiempo, ¿qué tanto su trabajo es coherente con ella y qué le aporta a su vida? ¿Qué necesita replantearse o reforzar para sentirse mejor?
- ¿Cómo se ubica su trabajo en el CNMH en coherencia con su proyecto de vida? ¿Qué le aporta y qué valores resalta? ¿Cómo puede seguir alimentando ese sentido o qué cambios puede hacer?
- ¿Cómo cree que algunas experiencias de dolor, muerte o impunidad que ha escuchado o leído en su trabajo han influido en su sentido de vida? ¿Qué acciones en esa dirección pueden favorecer su bienestar y contrarrestar el desgaste psicosocial que afecta el propio sentido de existencia?
- ¿Cuáles son sus sueños actuales? ¿Qué se puede proponer para alinearse con ellos y mantener el sentido de vida y de existencia en el que se sienta coherente?

## EJERCICIO 8. AUTO-OBSERVACIÓN DE LA DIMENSIÓN ESPIRITUAL

Esta dimensión se refiere al vínculo que tenemos con algo que va más allá de nosotros mismos. Aunque es usual que nuestra espiritualidad esté mediada por nuestra relación con determinada religión, comunidad espiritual o sistema particular de creencias, no siempre es así. Se refiere a las experiencias que van más allá del pensamiento y que nos conectan con la fe, la paz interior, la unidad y la certeza interna de hacer parte de algo superior que nos contiene (OIM, 2016, página 17).

### Indicaciones

- Inicie respirando profundamente y conectándose con lo que para usted represente la armonía y la paz interior.
- Chequee en el cuerpo qué sensaciones y emociones le genera conectarse con su mundo espiritual.
- Revise en los últimos tres meses (o el tiempo que considere relevante para hacer este ejercicio) si ha destinado tiempo para el silencio y alguna práctica espiritual que le genere paz interior (orar, meditar, caminar por la naturaleza, admirar un paisaje, agradecer, entre otras).
- ¿Cómo ha cambiado su sentido de fe y conexión con lo trascendente al trabajo que desarrolla? ¿Qué prácticas le gustaría implementar al respecto?
- ¿Qué ejercicio o actividad le gustaría desarrollar para generar conexión con lo trascendente y que le aporte a su bienestar espiritual?
- ¿Dedica tiempo al silencio y a espacios que provoquen serenidad? ¿Cómo se puede beneficiar usted y su trabajo si incluyera o fortaleciera algunas prácticas en esta dimensión?
- ¿Qué experiencia del trabajo ha alimentado su relación con esta dimensión? ¿Qué aprendizaje le dejó esa experiencia y qué puede implementar como práctica de vida?

## EJERCICIO 9. AUTO-OBSERVACIÓN DE LA DIMENSIÓN RELACIONAL

Esta dimensión se refiere a las relaciones y los vínculos que generamos con las demás personas y con el mundo.

### Indicaciones

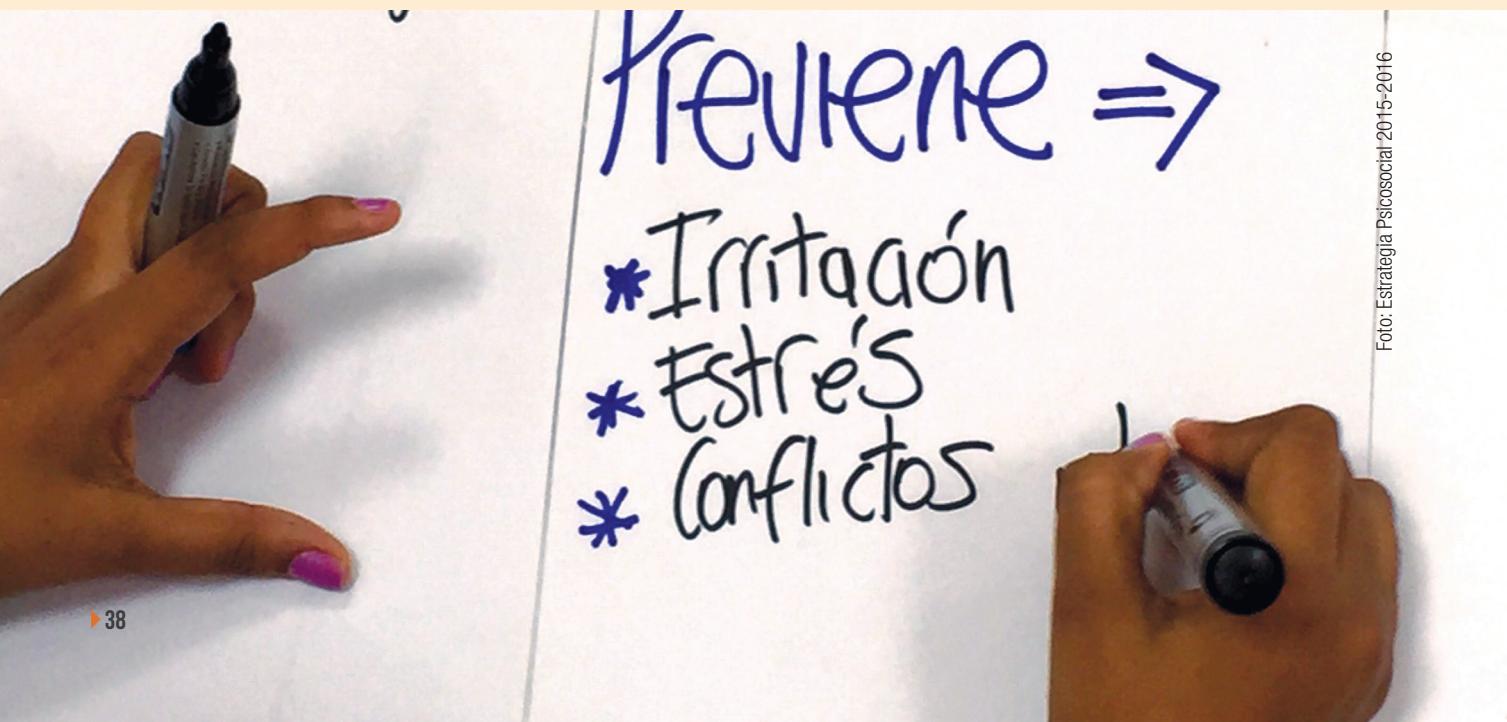
- Realice tres respiraciones profundas y conéctese con su mundo relacional.
- Evoque las personas más significativas de su vida y chequee qué tan lejos o cerca se siente de ellas, en especial revise cómo su trabajo ha influido, ya sea para acercarse más, ya sea para mantener distancia por alguna razón.
- ¿Los espacios y tiempos que comparte con estas personas son de calidad? ¿Qué puede proponerse al respecto?
- ¿Qué le pedirían sus amigos más significativos en relación con su cuidado emocional y relacional?
- ¿Qué relaciones le nutren más y alimentan su bienestar y estabilidad emocional? Sobre todo, ¿cuáles le ayudan a equilibrar su vida?
- Si sus compañeros de trabajo pudieran decirle qué es lo que más valoran, admiran o reconocen de usted, ¿qué se imagina que le dirían? Si también pudieran invitarlo a que revise o cambie algún aspecto para que las relaciones o el trabajo fluyan mejor, ¿qué cree que le pedirían?
- Las personas víctimas o desmovilizadas (en el caso que tenga o haya tenido contacto con ellas), ¿qué podrían decir de la relación que usted genera con ellas? ¿Qué de eso es una oportunidad y qué un obstáculo para su trabajo?
- Las personas con las que comparte, ¿pueden identificarlo como monotemático en sus conversaciones, privilegiando el trabajo y sus posturas sociopolíticas? O, por el contrario, ¿sus conversaciones son variadas en busca de espacios libres de temas de trabajo?
- Revise ¿quiénes se afectan o disfrutan más de sus estados de ánimo? ¿Cómo puede aportar al bienestar de los que le rodean?

## EJERCICIO 10. RECONOCER Y ESTIMULAR LAS FORMAS DE ENFRENTAR EL ESTRÉS Y NUTRIR LAS DIMENSIONES

(ADAPTADO DE BELLO Y MÁRQUEZ, 2014)

A continuación, presentamos una lista de estrategias individuales que consideramos aportan a contrarrestar el desgaste psicosocial en contextos de trabajo del CNMH y que a la vez pueden aportar ideas para incluir en sus propósitos a partir de lo que identificó en cada dimensión tratada en el ejercicio anterior. Seleccione las que quiera tener en cuenta.

Posteriormente, encontrará un formato de estrategias y propuestas personales, que lo invitamos a diligenciar como resultado de todo el ejercicio de revisión y auto-observación. Con lo que allí registre, puede construir su ruta personal de autocuidado, como práctica responsable de su bienestar personal. Recuerde que cuenta con el apoyo del CNMH y puede, en caso de requerirlo, contactar a la estrategia psicosocial.



Estrategias	Si	No
Reconocer y aceptar mis propios sentimientos.		
Buscar ayuda o realizar ejercicios que me permitan equilibrar mis emociones o expresarlas de maneras asertivas.		
Reconocer los límites y aprender a decir no.		
Potenciar cosas que disminuyen mi sentimiento de vulnerabilidad.		
Dar sentido a la experiencia, reconocer las motivaciones.		
Cuidado básico de la alimentación (comer a horas, balanceado, evitar lo que le sienta mal a mi organismo).		
Descanso y sueño.		
Descansos cortos después de actividades estresantes.		
Pedir ayuda a un colega o a mi equipo de trabajo en temas o trabajos que me afectan significativamente.		
Realizar actividades variadas para evitar la focalización excesiva, como hablar reiteradamente sobre lo mismo.		
Evitar situaciones, películas o personas en mis tiempos libres que me desgastan o me conectan con situaciones estresantes de mi trabajo.		
Realizar actividades gratificantes, como escuchar música, cantar, pasear, ver películas agradables, leer, bailar.		
Realizar ejercicio físico o practicar algún deporte.		
Identificar, escribir y reconectarme de ser necesario con las motivaciones y las apuestas ético-políticas que mueven mi trabajo.		
Compartir problemas y sentimientos con personas de confianza (descarga y aceptación).		
Escribir sobre las experiencias (expresión y creatividad).		
Realizar ejercicios de relajación.		
Reorganizar el trabajo y optimizar los tiempos.		

Incorporar o fortalecer prácticas espirituales que tengan sentido y significado para mí (orar, meditar, contacto con la naturaleza, rituales).		
Hacer más uso del humor.		
Reorganizar el trabajo y optimizar los tiempos.		
Incorporar o fortalecer prácticas espirituales que tengan sentido y significado para mí (orar, meditar, contacto con la naturaleza, rituales).		
Conectar con mis sueños y propósitos, por ejemplo, hacer cartelera de sueños, construir nuevas metas de vida o poner en práctica algunas pendientes, iniciar pasos concretos en su materialización.		
Visitar mi familia, pasar más tiempo con ellos o con amigos significativos.		
Ir al médico, hacer exámenes o tratamientos pendientes.		
Realizar salidas a caminar o tener contacto con la naturaleza.		
Restablecer relaciones rotas, sanar el pasado, perdonar.		
Buscar ayuda terapéutica para tratar temas que me están desgastando y erosionando mi vida.		
Recibir masajes, practicar técnicas de liberación de tensión.		

## FORMATO DE ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS PERSONALES

Dimensión	Estrategias con que ya cuento y necesito mantener	Mis propuestas	
		A corto plazo	A mediano plazo
Física			
Emocional			
Mental			
Existencial			
Espiritual			
Relacional			

## El potencial de la respiración consciente

Respirar hace parte fundamental de nuestra vida, se hace de forma natural y cada persona tiene su propio ritmo; sin embargo, en momentos de tensión producto de estrés, rabia, dolor, miedo, excitación, angustia, esta cambia e influye en la coordinación emoción-pensamiento y genera estados de alerta y afectación. Como afirma la OIM (2016, página 77):

Ilustración: Jairo Quintero



La respiración es un proceso básico para mantenernos con vida que guarda una estrecha relación con nuestro balance y bienestar. A pesar de que comprendemos su importancia para la vida, muchas veces no le prestamos la suficiente atención y damos por hecho su ocurrencia. Por esto muchas veces no somos conscientes de los cambios en el ritmo de nuestra respiración y en la relación que esta tiene con nuestra situación emocional, mental y física. Hacer conciencia de nuestra respiración es una práctica de alta utilidad para generarnos claridad y paz.

Los ejercicios que proponemos buscan ser herramientas prácticas para que las incorpore en momentos clave de su trabajo, a fin de generar armonía, paz y conexión interior antes, durante o después de momentos que impliquen emociones fuertes o estrés. Respirar con conciencia es una habilidad que puede influir potencialmente en el bienestar de todas las dimensiones propuestas en este escrito.

Incluimos algunos ejercicios que implican visualizar, ya que la imaginación puede conducir a estados saludables. Todas las personas estamos en capacidad de imaginar, unas más que otras, es cuestión de ejercitarse y desarrollar la habilidad de realizar viajes interiores que favorezcan la construcción de escenarios donde se procesen emociones y se conecte con valores y estados que aporten a la sensación de bienestar y tranquilidad. En especial, cuando el trabajo de memoria ha llevado a que se reconstruyan imágenes y escenas a partir de los relatos y la documentación de hechos de dolor y muerte, que afectan y se pueden convertir en factores de riesgo para las personas colaboradoras del CNMH.

El propósito de estos ejercicios es facilitar técnicas de respiración y visualización que favorezcan estados de relajación y conciencia corporal, emocional y mental, que permitan a las personas que trabajan en el CNMH contrarrestar los efectos generados por el desgaste psicosocial producto de su trabajo.

## EJERCICIO 11. RESPIRAR PARA RELAJAR Y CONECTAR ESTADOS DE BIENESTAR

- Ubíquese en un lugar cómodo, puede ser de pie con las rodillas un poco flexionadas o en el piso con la espalda recta.
- Coloque sus manos en el abdomen, tome aire por la nariz despacio y profundamente y llévelo hacia abajo lo que más pueda, respire de tal manera que pueda sentir que sus manos se levantan cuando el aire se expande en su abdomen; sus hombros deben moverse solo levemente. Evite que se expanda el pecho, recuerde que está llevando el aire lo más abajo posible de la cavidad torácica.
- Cuando haya tomado aire completamente, espere un momento, reténgalo, después exhale despacio a través de su nariz o su boca. Asegúrense de exhalar completamente.
- Cuando inhale, repita mentalmente una palabra asociada a su bienestar: paz, alegría, tranquilidad, luz, apertura, flexibilidad, amor, comprensión, optimismo, fuerza, entre otras, escoja una que represente el estado que necesita en ese momento.
- Cuando exhale, conecte el aire que expulsa con las tensiones o malestares que quiere soltar e imagine que salen con la respiración.
- Haga secuencias de mínimo diez inhalaciones y exhalaciones, recuerde realizarlas despacio y de manera profunda.
- Regule la respiración y chequee las sensaciones de su cuerpo, puede hacer un recorrido mental identificando de pies a cabeza cómo se encuentra en el aquí y el ahora.



**Tenga en cuenta**

- Buscar un espacio y momento donde pueda estar entre 10 y 20 minutos sin interrupción.
- En lo posible, utilice ropa cómoda durante los ejercicios.
- En los ejercicios que impliquen visualizaciones, recuerde que todas las personas podemos imaginar, algunas de maneras más fáciles que otras. Si se le dificulta, no renuncie, ejercítese practicando, le puede hacer mucho bien a su mente descansar los pensamientos y vivir una experiencia que puede ser enriquecedora y sanadora.

## EJERCICIO 12. RESPIRACIÓN Y VISUALIZACIÓN (1)

- Ubíquese cómodamente, puede ser sentado o acostado con los pies y brazos descruzados y descansados.
- Realice tres respiraciones profundas en busca de la mayor comodidad posible para el ejercicio.
- Encuentre un ritmo de inhalación y exhalación que le permita ir sintiendo y registrando el paso del aire al entrar y salir por su nariz.
- Simultáneamente con la respiración, enfoque su atención en cada parte de su cuerpo e inicie por los pies, suba por las pantorrillas, rodillas, muslos, caderas, zona pélvica, espalda, estómago, pecho, brazos, manos, hombros, cuello hasta llegar a la cabeza.
- A medida que hace conciencia de cada parte del cuerpo, lleve relajación y bienestar y suelte tensiones, puede al respirar tensionar lo más que pueda, sosteniendo por 3 segundos el aire y soltar en un solo golpe el aire relajando cada zona en la que se va enfocando.
- Luego de este recorrido externo, imagínese que tiene una linterna muy pequeña con una luz del color que prefiera, con la cual recorre los órganos, los músculos, las glándulas y los sistemas internos. Imagínese llenando cada espacio de luz y bienestar a medida que respira.
- En ese estado de relajación, imagínese que está en un lugar de la naturaleza muy agradable, detalle los colores, sonidos, aromas, temperatura del lugar, busque con la imaginación llenar ese espacio de elementos naturales significativos para usted: cascadas, lagos, árboles, olas, flores, entre otros.
- Busque un lugar cómodo en ese paisaje y ubíquese allí.
- Imagínese ahora que tiene puestos unos grandes zapatos de payaso a los cuales deja caer todos sus problemas, preocupaciones, afectaciones, emociones que le estén haciendo daño, incluso dolores físicos. Puede relacionarlos con colores y formas, imaginando cómo se van hacia los zapatos.
- Cuando ya haya depositado en ellos todo lo que le afecta, imagínese quitándoselos y botándolos a unas arenas movedizas que estaban detrás de ellos y que hasta ahora ve y observe cómo se hunden.

- Respire profundamente y camine en ese lugar, llénesse de la energía que hay allí, respire varias veces de manera profunda en busca de sentir nuevamente cada parte del cuerpo, lentamente recuperando la conciencia del aquí y el ahora, tómese un momento antes de incorporarse y entrar en movimiento.

### Variación para situaciones en las que quiera seguir profundizando en el ejercicio

- Si continúa la visualización, luego de botar los zapatos de payaso y caminar por el lugar, ahora su misión es encontrar un ser muy sabio que habita allí y que tiene un mensaje u obsequio que le puede servir en este momento de su vida y su trabajo. Si lo encuentra, converse con él o ella, puede hacerle preguntas y pedirle regalos, en general estos son en forma de luz o energía y casi siempre coincide con lo que usted necesita.
- Recorra el lugar, llénesse de la energía de la naturaleza y regrese al aquí y al ahora y guarde toda la experiencia de la visualización como un regalo inesperado.
- Incorpórese despacio, le recomendamos tomar un tiempo en silencio para procesar el ejercicio y guardarlo para sí mismo.



## EJERCICIO 13. RESPIRACIÓN Y VISUALIZACIÓN (2)<sup>6</sup>

- Este ejercicio se desarrolla sentado, con los pies bien apoyados en el suelo.
- Sienta el peso del cuerpo, con todo su cansancio.
- Cierre los ojos.
- Realice tres respiraciones profundas (inhalar energía, botar cansancio).
- Visualice un lugar de descanso (playa, montaña...) con su olor, sonidos y colores.
- Visualícese dentro de ese paisaje y sienta la naturaleza.
- Busque experimentar alegría, tranquilidad, paz u otras sensaciones y emociones que le reconforten.
- Despréndase de un problema que le aqueje o de estados de desarmonía y estrés y láncelos lejos, muy lejos.
- Continúe hasta sentir liviandad y relajación.
- Repítase mentalmente “siento paz”, “tengo paz”, “en mí hay paz” (o tranquilidad, confianza, alegría, vida, según sienta necesidad).
- Regálese un par de minutos de felicidad o bienestar.
- Sonría.
- Lentamente regrese realizando tres respiraciones profundas.
- Muy lentamente abra los ojos.

6. Adaptado de Manual de orientación para la reflexividad y el autocuidado dirigido a coordinadores de equipos psicosociales de los programas del Sistema de Protección Social Chile Solidario, página 77.

## Liberación de tensión y trauma (TRE®)<sup>7</sup>

TRE® o Ejercicios para la Liberación de la Tensión y el Trauma es una técnica de autoayuda que utiliza una serie sencilla de ejercicios físicos para liberar el cuerpo del estrés o la tensión generados por situaciones difíciles o dolorosas, por vivencias únicas o prolongadas de alto estrés o por experiencias traumáticas<sup>8</sup>.

Los ejercicios de TRE® ayudan a liberar tensiones profundas del cuerpo al provocar temblores musculares involuntarios llamados temblores neurogénicos. Estos temblores cumplen la función natural de liberar la tensión producida por situaciones de alto estrés.

El propósito de estos ejercicios es lograr una reducción significativa y tangible de molestias físicas y emocionales asociadas al trabajo desarrollado en el CNMH.

7. Esta técnica fue desarrollada por el trabajador social estadounidense David Bercei. En el siguiente enlace puede acceder al video oficial donde se explica qué es TRE®: <https://www.youtube.com/watch?v=PfuEYn1TZkw>

**Derechos de autor:** los Ejercicios para la Liberación de la Tensión y el Trauma -TRE®, solo deben hacerse para la práctica personal. Si está interesado en que otras personas o grupos aprendan TRE®, por favor, contáctese con facilitadores certificados por la Organización Internacional Global TRE® para la enseñanza y difusión de la técnica. Estas personas pasaron por un proceso de formación que los habilita para enseñar de modo seguro TRE®. Si usted no está certificado en TRE®, absténgase de trabajar la técnica con otras personas o grupos. En Colombia, el representante de TRE® es Pedro G. Rojas Posada. Él es la persona autorizada para formar a facilitadores TRE® en ese país (dirección, cra. 49 # 91 -35, La Castellana, Bogotá. Tel. 6180368, cel. 314 299 9669, correo: info@tallerdelalumbrador.com). Para más información sobre la técnica en Colombia, puede visitar la siguiente página web: [www.trecolombia.com](http://www.trecolombia.com)

8. Esta técnica fue puesta en práctica en el CNMH en diferentes espacios de taller y se encontró útil, en especial para contrarrestar el estrés generado por diferentes ejercicios de memoria y por cargas emocionales fuertes, producto de la labor. Por esta razón, lo invitamos a usar los ejercicios siguiendo las instrucciones propuestas.



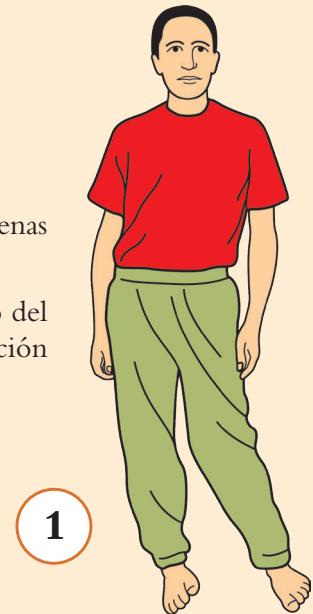
### Tenga en cuenta

- Realice la técnica, preferiblemente, en un lugar con paredes sólidas para mayor facilidad de los ejercicios.
- Use ropa cómoda.
- Utilice una colchoneta y un espacio cómodo donde se pueda acostar.
- Los ejercicios se pueden realizar de forma individual o grupal. Se recomienda quitarse los zapatos y medias para realizarlos.
- Tenga presente un rango de tensión de 0 a 10, en el cual 0 no hay tensión y 10 ya está siendo molesto. Le recomendamos que ubique una escala de tensión 7, que es un rango de exigencia adecuado para la práctica de la técnica.
- Tenga en cuenta que estos ejercicios requieren la autorregulación (cuidar de sí mismo); así que si por algún motivo durante la realización de los ejercicios llega a sentir incomodidad física o emocional, pare. Esa incomodidad le está indicando que sobrepasó la escala de regulación 7.

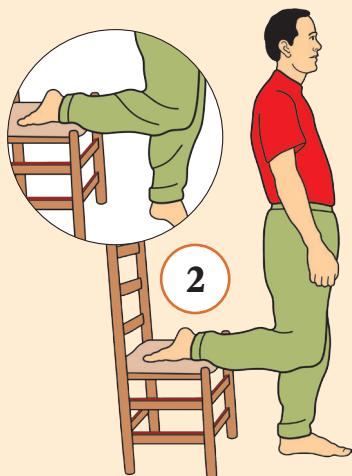
## EJERCICIO 14. TRE® (ADAPTADO DE BERCELI, 2011)

### Paso 1

- De pie, con los pies abiertos al ancho de los hombros y las rodillas apenas flexionadas, despéguelos del piso, ambos hacia un mismo costado.
- Apóyese sobre el borde interno de uno de los pies y el borde externo del otro, tal como se ilustra en la imagen 1. Acompañe con una respiración suave y natural.
- Mantenga esta posición durante unos 30 segundos y cambie de lado.
- Repita este movimiento pasando unas cinco veces por cada lado.
- Una vez hecho esto, sacuda pies y piernas.



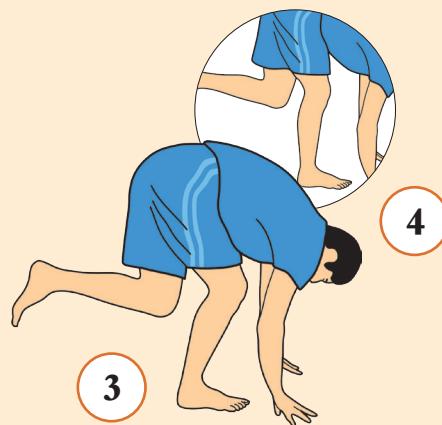
## Paso 2



- Adelante un pie, con la rodilla un poco flexionada, el otro pie queda un poco más atrás, apoyando apenas los dedos, lo cual le va a ayudar a no perder el equilibrio.
- Desde allí, despegue el talón del pie que está adelantado lo máximo posible, sin despegar por eso los dedos del pie que le está sirviendo de apoyo.
- Repita esto tantas veces como quiera o pueda. Recuerde tener en cuenta un rango de exigencia de 0 a 10, en el cual 7 es el número indicado. No debe sentir demasiada comodidad ni demasiada exigencia.
- Luego cambie de pie.
- La imagen 2 ilustra este ejercicio utilizando una silla en lugar de dejar el pie atrás y apoyar los dedos. Esta es otra forma de apoyo a la cual se puede recurrir.
- Cuando termine, sacuda pies y piernas.

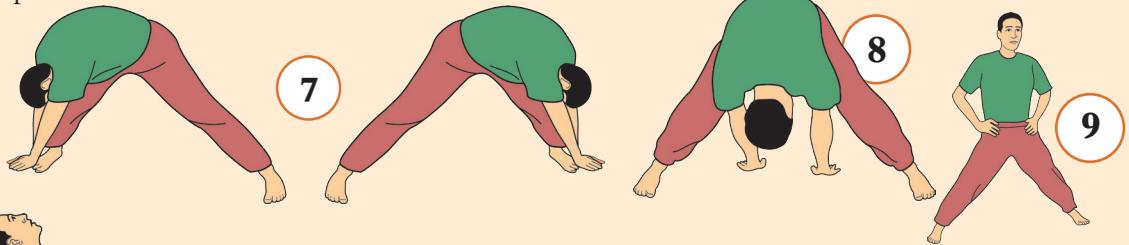
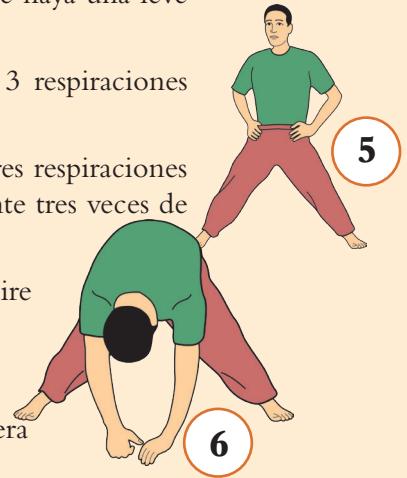
## Paso 3

- Otra vez de pie, deje caer el tronco hacia abajo hasta apoyar los dedos o las palmas de las manos en el piso.
- Despegue un pie del piso y llévelo hacia atrás (imagen 3).
- Desde esa posición, flexione la rodilla de la pierna sobre la que se está apoyando tanto como sea posible y luego la extiende (imagen 4).
- Repita esta secuencia teniendo en cuenta también en la escala de 1 a 10 el nivel 7 como ideal de exigencia.
- Sacuda vigorosamente la pierna que trabajó y cambie a la otra.



## Paso 4

- Abra bien las piernas, más ancho que el ancho de los hombros, para que haya una leve tensión en los músculos interiores de las piernas (imagen 5).
- Luego lleve el tronco hacia abajo (imagen 6). En esta posición tome 3 respiraciones profundas.
- Después lentamente lleve las manos hacia uno de sus pies y tome ahí tres respiraciones profundas. Luego vaya hacia el otro pie y vuelva a respirar profundamente tres veces de ese lado (imagen 7).
- Vuelva al centro y lleve sus manos hacia atrás por entre las piernas. Respire profundamente tres veces (imagen 8).
- Es posible que aparezca algo de temblor.
- Incorpórese con el tronco y vuelva arriba (imagen 9). Hágalo de la manera más lenta que pueda. Lo último que llega arriba es su cabeza.
- Sacuda sus piernas.



## Paso 5

- Tome una postura amplia con los pies ligeramente más separados que el ancho de los hombros.
- Ponga las manos abiertas arriba de los glúteos para que se pueda empujar suavemente la pelvis hacia delante.
- Doble las rodillas y manténgalas suaves durante este ejercicio.



- Empuje cuidadosamente los glúteos. Esto moverá la pelvis hacia el frente y curvará la espalda, pero el mayor interés será estirar el área del abdomen y del vientre. Debe sentirse el estiramiento (imagen 10).
- Una vez el arco se ha logrado, haga tres respiraciones lentas. Luego, gire por la cadera lentamente hacia un lado y mire por encima del hombro. Después, lentamente, retorne al centro y pase del arco a la posición erguida (imagen 11).
- Sacuda el cuerpo.

## Paso 6

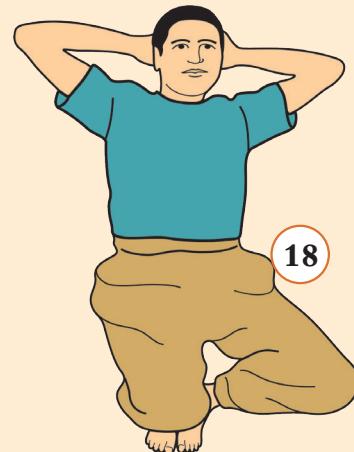
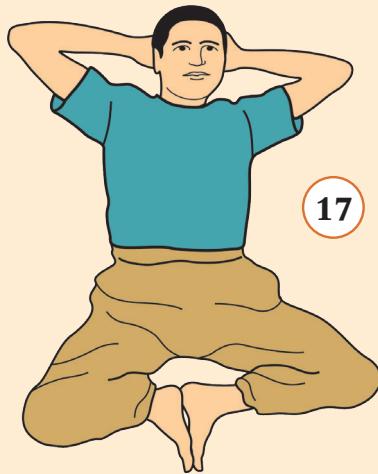
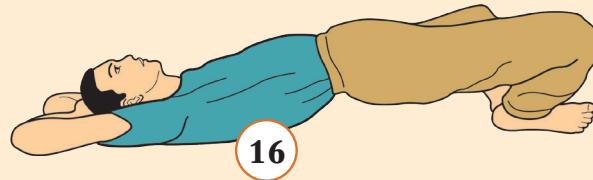
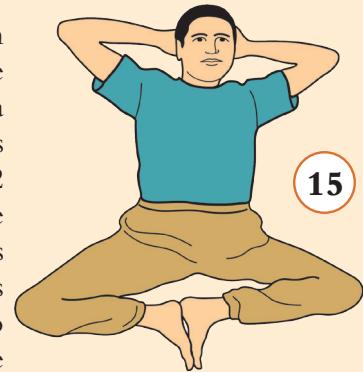
- Póngase en una posición como si se fuera a sentar contra la pared, con los pies separados según el ancho de las caderas, y asegúrese de que los pies estén estables (imagen 12).
- Siéntese contra la pared y deslícese a un nivel profundo. Allí, cuidando su nivel 7, manténgase máximo 2 minutos. Luego, pase a un segundo nivel y vuelva a mantenerse 2 minutos más. Finalmente, pase a un primer nivel durante otros 2 minutos (imagen 13).
- Luego de haber estado en esos tres niveles, retírese de la pared y deje caer el tronco hacia abajo (imagen 14).
- incorpórese lentamente y sacuda el cuerpo.



## Luego de haber practicado los seis ejercicios anteriores, realice lo siguiente:

Vaya al piso y acuéstese. En esa posición, ponga los pies planta con planta (imagen 15). Después, eleve su cadera y manténgala así durante aproximadamente 1 minuto. No olvide autorregularse aplicando la escala 7 (imagen 16). Luego, baje la pelvis y aproxime las rodillas levemente durante tres momentos. Cada momento debe durar 2 minutos (imágenes 16 y 17). Al finalizar este acercamiento entre rodillas, ponga los pies planos en el piso manteniendo las rodillas dobladas. Manténgase en esta última posición entre 15 y 20 minutos máximo. En este punto de los ejercicios, el cuerpo ya está vibrando de manera espontánea y lo lleva a experimentar un momento de profunda relajación y liberación de la tensión y el estrés.

Para finalizar, vaya a la posición fetal y quédese en ella durante 5 a 10 minutos.





## Material de apoyo

Le sugerimos profundizar en conceptos, técnicas y actividades de autocuidado de acuerdo con lo que haya identificado en los ejercicios reflexivos de partida y en la auto-observación realizada en cada dimensión. En el siguiente material que proponemos como apoyo, encontrará una amplia propuesta práctica, por lo que lo invitamos a que la revise y tome lo que nutra sus propósitos de autocuidado:

- *Herramientas de cuidado psicosocial para organizaciones y trabajadores vinculados a contextos laborales de violencia sociopolítica* producido por la Organización Internacional para las Migraciones (2016a).
- *Caja de herramientas de autocuidado*, producido por la Organización Internacional para las Migraciones (2016).





Foto: Estrategia Psicosocial 2015-2016

# CAPÍTULO 2

## CUIDADO DE EQUIPOS

El cuidado de los equipos tiene que ver con los aprendizajes y las acciones que se llevan a cabo dentro de un grupo para atender las situaciones de desgaste psicosocial, así como para generar bienestar a sus integrantes. Se trata de una serie de prácticas relacionales que van transformándose y moldeándose a lo largo del tiempo, según las necesidades que vayan surgiendo dentro de los procesos de cada equipo.



Principalmente, el cuidado de equipos es importante, porque permite que las personas puedan reconocerse a sí mismas y encontrarse genuinamente con los/as demás (Bello y Márquez, 2014). Por esto, cuando hay equipos cuidadores no solo se mejora la eficacia y la calidad del trabajo, sino que, ante todo, se fortalecen las motivaciones y se amplifican las potencialidades de quienes los conforman.

*En este mar de hojas que el viento sigue batiendo, continuaremos transformando las pequeñas cosas en motivos para seguir despertando cada día con la calma y la urgencia que hemos aprendido a cultivar estando juntos. Malú Rapacci*

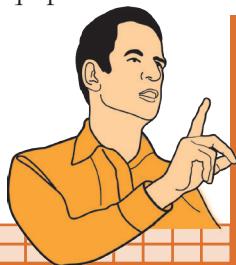
## ¿CÓMO DESARROLLAR LA COMPETENCIA DEL CUIDADO DESDE Y EN LOS EQUIPOS DEL CNMH?

Cuando se experimentan dificultades de comunicación y problemas en las relaciones dentro del equipo, así como cuando se perciben problemas que tienen que ver con la ejecución, la exigencia y la cantidad del trabajo por realizar, se deben plantear estrategias que identifiquen esas dificultades, que ayuden a regularlas y a resolverlas y que nos permitan cuidarnos. Si no se previenen y se atienden estas dificultades a tiempo, el equipo empezará a manifestar signos de desgaste psicosocial. En cambio, si se es consciente de la importancia del cuidado de nuestro equipo en la cotidianidad, se notará que el ambiente del trabajo se convierte en un lugar propicio y muy fértil para el crecimiento personal y profesional. En otras palabras, se puede hacer del lugar de trabajo un espacio agradable, siempre y cuando haya compromiso con la construcción diaria de esta en la práctica.

Es importante que las estrategias que se utilicen para construir una cultura del cuidado dentro de los equipos del CNMH partan del reconocimiento de los riesgos colectivos y particulares que puede presentar el trabajo con la violencia de la guerra. Estos se pueden manifestar desde el aislamiento, la irritabilidad, el silenciamiento o la réplica de prácticas opresoras de poder. Paralelamente, es importante recordar que en el sentido del trabajo en el CNMH también está la posibilidad de construir sociedades solidarias y justas; desde allí es desde donde se articulan los valores que tejerán el futuro que queremos. Esto implica pensar en estrategias de cuidado a corto, mediano y largo plazo, puesto que el cuidado es un proceso que va cambiando, así como cambian las circunstancias y la vida cotidiana. Las estrategias de cuidado no serán las mismas para todos los equipos, sino que estas dependerán de los recursos disponibles, de sus integrantes, de las necesidades, los cambios y las demandas del trabajo en momentos determinados, así como de la capacidad de cada equipo en relación con la creación de espacios de

participación, de descompresión colectiva y de diálogos entre compañeros/as para identificar cómo están siendo las afectaciones tanto individual como colectivamente.

En este apartado, brindamos algunas herramientas y actividades, que, si bien pueden ser moldeadas según los criterios de cada equipo, sirven como guía para desarrollar y fortalecer el cuidado en los equipos del CNMH.



### Tenga en cuenta

- Para realizar los ejercicios que proponemos, recomendamos que quien los facilite tenga en cuenta que:
- Es importante generar un clima de confianza y de respeto al iniciar cualquier ejercicio.
- Construir acuerdos conjuntos sobre el desarrollo de cada ejercicio hará que todas las personas participantes generen un compromiso con las condiciones para ejecutarlos. Estas pueden ser relacionadas con el tiempo dispuesto para la actividad, con los principios que se seguirán, entre otros.
- Durante el ejercicio, estos acuerdos deben recordarse cada vez que se incumplan. Esto permitirá reconocer los espacios de cuidado como espacios importantes y seguros.
- Tenga en cuenta la palabra de cada persona que intervenga, siempre demuestre que lo valora como ser humano.
- Invite a las personas a hablar en primera persona, es útil en cuanto motiva a que cada quien asuma la responsabilidad de sus sentimientos y de cómo los expresa.
- Evite que se culpabilice a otros mientras se habla; por el contrario, invite a hacerse cargo de las propias responsabilidades en cuanto a lo que se dice y hace.
- Reconocer que hay múltiples perspectivas frente a cada situación permite dar validez a las emociones de cada persona que participa desde sus vivencias.
- No obligar a las personas a que hagan algo que no quieren es un acto de respeto y de confianza. No obstante, es importante que tenga suficiente flexibilidad y creatividad para poder integrar a todas las personas en las intervenciones realizadas.
- Abrir espacios de reflexión al final es siempre importante, pues es allí donde empezamos a interiorizar los aprendizajes necesarios para mejorar.



Foto: Estrategia Psicosocial, 2015-2016

Finalmente, es importante recordar que el cuidado de equipos no puede desarrollarse si se pierde de vista su relación intrínseca con el autocuidado, puesto que, cuando cuidamos de nosotros mismos, tenemos más recursos para ofrecerles a quienes nos rodean.

### **El sentido del trabajo para nuestro equipo**

Una pregunta que sirve como motor para generar bienestar en el equipo es esta: ¿qué hemos logrado juntos y qué sentido tienen esos logros para nosotros? Dicha pregunta será la guía para el uso de esta herramienta. Su propósito es permitir aprender de las historias en las que el equipo ha funcionado de manera excepcional. A partir de estas historias, se puede reflexionar sobre los recursos y las estrategias que hicieron esto posible, lo cual permitirá amplificar las emociones y los recuerdos del pasado con los que se construyen caminos hacia un futuro esperanzador.

## EJERCICIO 15. EL SENTIDO DE NUESTRO TRABAJO

(ADAPTADO A PARTIR DEL EJERCICIO TITULADO “LÍNEA DEL TIEMPO DE NUESTRAS EMOCIONES COMO EQUIPO” PROPUESTO POR LA OIM (2016))

- En una cartulina y utilizando colores, cada miembro del equipo (individualmente y en silencio) dibuja una línea del tiempo donde plasma las situaciones o acontecimientos de su experiencia personal que lo han llevado a hacer lo que hace en el CNMH.
- El equipo se reunirá de nuevo y sus integrantes se sentarán conformando un círculo. A partir de las líneas del tiempo, cada uno/a compartirá su experiencia a lo largo del ejercicio con el resto del grupo. Algunas preguntas guía para hacerlo pueden ser: ¿por qué llegué aquí? ¿Cuál ha sido uno de los sucesos que más ha impactado en mi proyecto de vida? ¿Qué aprendizajes de mi historia determinan lo que soy hoy en día? ¿Qué me hace sentir orgulloso/a de mí mismo/a ahora?
- A manera de cierre, cada una de las personas compartirá con el resto del grupo una cosa que le haya hecho sentirse orgulloso/a de pertenecer al equipo después de escuchar a sus compañeros/as.



## EJERCICIO 16. MEMORIA HISTÓRICA Y APRENDIZAJES DE NUESTRO EQUIPO

- El equipo se reunirá y definirá conjuntamente:
  - » Cuáles son las situaciones o acontecimientos en los que el equipo ha funcionado de manera exitosa.
  - » Cuáles son las situaciones o acontecimientos en los que se hubiese podido funcionar de manera más asertiva como equipo.
- En una cartulina blanca, dibujar una línea del tiempo donde se ubiquen las situaciones o los acontecimientos en los que el equipo ha funcionado exitosamente y las situaciones o acontecimientos donde se pudo ser más asertivo.
- Según la cantidad de personas, se puede dividir al grupo en dos o tres subgrupos para este paso. Antes de iniciar, es muy importante tener en cuenta que el ejercicio busca historias colectivas que los dignifiquen a todos. Por ello, se invita a que las personas hablen en términos generales, sin señalar a nadie y sin particularizar lo que digan. Sentados en círculo alrededor de la cartulina que contiene la línea de tiempo, se invita a reflexionar en conjunto frente a las situaciones y acontecimientos:
  - » Situaciones o acontecimientos en los que se ha funcionado de manera exitosa: ¿qué los caracterizó como equipo en esos momentos? ¿Cuáles fueron los valores que honraron en ese entonces? ¿De qué se pueden sentir orgullosos de esa situación? ¿Qué dicen esos momentos sobre el equipo?
  - » Situaciones o acontecimientos en los que pudo haber más asertividad en el equipo: ¿qué valores no siguieron en esos momentos? ¿Qué pueden aprender de estas situaciones para seguir mejorando en el trabajo? ¿Qué aspectos de los que sí recuerdan como exitosos olvidaron en estos momentos?
- A manera de cierre, cada una de las personas identificará y compartirá con el resto del grupo un aspecto sobre sí mismo que se compromete a recordar y a fortalecer en la vida cotidiana del equipo para mejorarla.

## Identificación de roles y de talentos en el equipo

Reconocer quién se es dentro del equipo ante las diversas circunstancias que se presentan en el trabajo es un paso que se puede seguir para identificar cómo fortalecer habilidades y optimizar talentos. Esto tiene que ver con la movilización de recursos que cada persona trae consigo para poder trabajar desde la mejor versión posible de sí mismo/a. Además, cuando se tienen claras las responsabilidades y los compromisos que se asumen para cumplirlas, el trabajo se vuelve más productivo y enriquecedor para todo el equipo.

Foto: Estrategia Psicosocial 2015-2016



## EJERCICIO 17. DEFINIENDO DE ROLES<sup>9</sup>

1. Definición de la situación: el equipo define en pocas palabras la situación frente a la cual quiere definir roles y la escribe en una cartulina de tal manera que se pueda ver desde lejos.
2. Definición de retos: en equipo se hace un listado de los retos que se pueden identificar en la situación seleccionada y se ubican en un lugar visible para todos. Estos corresponden a las tareas con las que se debe cumplir y a situaciones o necesidades que se deben controlar o atender.
3. Identificación de recursos: de manera individual y en silencio, cada participante hace un listado de las habilidades y fortalezas personales más relevantes para responder a los retos del equipo.

Cerebro	Guerrero/a	Explorador/a
Sol	Bienhechor/a	Observador/a
Árbol	Buscador/a	Escudero/a
Llave	Destructor/a	Inventor/a
Pez	Amante	Líder
Lápiz	Creador/a	Rescatista
Piano	Mago/a	Obrero/a
Ola de mar	Bufón	Chamán
Libro	Gobernante	Negociador/a
Inocente	Sabio/a	Detective
Huérfano	Cuidador/a	Catalizador/a

<sup>9</sup>. Tomado y adaptado de la OIM (2016a, páginas 96-98). Puede remitirse a esta cartilla para profundizar más en la definición de los roles dentro de los equipos.

4. Una metáfora del rol: con estos recursos en mente, cada participante crea una metáfora que represente el rol que quiere desempeñar en la situación seleccionada y crea una frase con los siguientes componentes: “Soy (metáfora) \_\_\_\_\_ y mi aporte para el equipo es \_\_\_\_\_”. Aunque puede utilizar cualquier metáfora para representar el rol, a continuación aportamos algunos ejemplos:
5. Representación de metáfora: cada participante escribe la frase anterior en una hoja en blanco y piensa en cómo la representaría desde una posición corporal.
6. Ubicación y posicionamiento: se ubica la hoja con la situación seleccionada en el piso en el centro del espacio y se procede a realizar un ejercicio corporal.
7. En silencio y por turnos, cada participante se posiciona lentamente en un lugar del salón que simbólicamente representa su ubicación con respecto a la situación (representada por la hoja).
8. Desde este lugar, cada persona (una por una) se dirige al grupo diciendo la frase que escribió y representando su metáfora desde su postura. Todos/as se deberán mantener en estas posiciones hasta que los demás participantes hagan su representación.
9. Observación: cuando todos los participantes han realizado su representación, el equipo mantiene sus posiciones por un tiempo suficiente para que pueda observar el escenario final.
10. Conversación: se reúne el equipo y reflexiona frente al ejercicio utilizando las siguientes preguntas guía: ¿qué posibilidades se abren al trabajar desde nuestros recursos? ¿Qué nos dicen las metáforas sobre nuestro equipo y sobre la manera en la que nos estamos organizando? ¿Qué nos aporta esta forma de organización?

## EJERCICIO 18. RECONOCIMIENTO DE DIVERSIDAD DE RECURSOS, CAPACIDADES Y TALENTOS EN EL EQUIPO (OIM, 2016)

Los equipos que son conscientes de la diversidad de recursos con los que cuentan para hacer lo que hacen tienen mayor facilidad para crear soluciones y prácticas novedosas. Muchas veces, se pueden encontrar con personas que tienen claras sus capacidades y, a veces, incluso los exaltan más de la cuenta; en otras ocasiones, con personas que, por el contrario, los subvaloran constantemente. Para cuidar el equipo, es importante que se puedan generar acciones para reconocer y ser reconocidos en las capacidades y los talentos de los integrantes. Valorarlos puede brindar mayor seguridad frente al equipo, en cuanto escuchar lo que otros reconocen ayudará a que cada integrante se sienta parte de un ambiente fértil para el crecimiento personal y profesional.

1. En una bolsa vacía, se introducen papeles con los nombres de todas las personas que conforman el equipo y se revuelven.
2. Con el equipo reunido, cada miembro toma un papel y lo guarda, sin mostrárselo a los demás.
3. Durante el transcurso de una o dos semanas (según se establezca en el grupo), cada persona observará a la persona cuyo nombre está en el papel que seleccionó. Para esta observación, tome como focos los siguientes aspectos:
  - » ¿Qué me hace sentir orgulloso/a de mi compañero/a de trabajo?
  - » ¿Qué aprendo de esa persona para mí mismo/a?
  - » ¿Qué le aporta esa persona al equipo?
  - » ¿Qué valores reconozco en esa persona?
  - » ¿Qué quiero agradecerle a esa persona?
4. Una vez pasado el tiempo acordado, el equipo se reúne para realizar una ceremonia sencilla, a modo de ritual. A partir del ejercicio realizado en el punto 3, cada persona hace un reconocimiento público del compañero/a a quien estuvo observando. Mediante la entrega de un regalo simbólico expresa su gratitud hacia esa persona, con el fin de que ella recuerde por qué fue admirada y reconocida.

## De las relaciones competitivas a las relaciones colaborativas

Consideramos la importancia de abrir espacios en la mente y el corazón para darles existencia a las personas con las que se interactúa. En general, mientras se escucha, se está pendiente de qué y cómo se va a responder, en lugar de intentar comprender lo que la persona tiene para comunicar. También puede suceder que se base la conversación en afirmaciones, sin dejar campo para la indagación (OIM, 2016a). Indagar dentro de una conversación implica comprender cómo se está sintiendo el otro frente a la interacción. Cuando no se equilibran las afirmaciones y la indagación, cuesta más trabajo entender y validar la experiencia del otro, centrándose en una única perspectiva, que es la propia. Esto puede desembocar en problemas comunicativos y relacionales en el equipo. Cuando se piensa en el rol del otro dentro de la interacción que se tiene, se está pasando de las relaciones competitivas a relaciones colaborativas. En estas últimas, no se interactúa desde dinámicas que pretendan borrar o vencer las perspectivas de los demás sobre las propias. Esta es la lógica en la que se ha fundado la guerra y desde la cual se ha producido la individuación y la fragmentación del tejido social. Aprender a relacionarse desde la colaboración permite construir equipos dignificantes, integradores y productivos.



## EJERCICIOS DE PERSPECTIVAS A PARTIR DE JUEGOS COOPERATIVOS

(ADAPTADOS A PARTIR DE LAS PROPUESTAS DE CASCON Y BERISTAIN, 1995)

La manera en la que se percibe el mundo es la que determina cómo se adapta a él. La percepción de las circunstancias es la que permite que se construyan significados específicos a las experiencias que se viven. Es decir que lo que despierta una emoción particular en usted no necesariamente despertará la misma emoción en los demás. Los juegos que presentamos a continuación sirven como herramientas para poner en práctica las relaciones colaborativas.

Tenga en cuenta que cada uno de estos juegos debe conllevar reflexiones en torno a cómo se están relacionando. Sugerimos que al final de estos se abra un espacio de diálogo que gire en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo me sentí y se sintió el otro frente a nuestra interacción durante el juego?
- ¿Qué pude haber hecho distinto para que el otro se sintiera mejor en nuestra interacción?
- ¿Qué necesito que el otro haga para que yo me sienta bien en nuestra interacción?
- ¿Qué aprendí sobre las relaciones de nuestro equipo después de haber jugado?
- ¿De qué me di cuenta sobre cómo me relaciono con otros/as a partir de lo que viví en la experiencia?
- ¿Qué me imagino me pueden pedir mis compañeros para mejorar la relación y el funcionamiento de nuestro equipo de trabajo?

**EJERCICIO 19.  
JUEGO DE  
PRESENTACIÓN****Vamos a hacer una fiesta**

- El equipo se organiza y forma un círculo.
- La situación en la que se encuadra el juego es la siguiente: cada miembro del equipo debe llevar algo para la fiesta imaginaria (o de verdad, si el equipo lo desea) que va a organizar para aprender los nombres de los compañeros/as.
- Se escoge colectivamente una persona para empezar. Esta deberá decir su nombre y luego indicar qué va a llevar a la fiesta. Lo que la persona lleve a la fiesta debe comenzar por la misma letra por la que empieza su nombre. Por ejemplo: “Me llamo Pablo y llevaré el pastel”.
- La persona que está a su lado continuará diciendo: “Se llama Pablo y llevará el pastel y yo me llamo Viviana y llevaré los vasos”.
- El juego se repite así sucesivamente hasta completar la cantidad total de participantes.

**EJERCICIO 20.  
JUEGO DE  
CONFIANZA****El lazarillo**

- El grupo se divide en dos: la primera mitad le vendará los ojos a la otra mitad, quienes serán los guías de las personas con los ojos vendados.
- Los guías deberán elegir a una persona con los ojos vendados de manera que estos no puedan saber quién les estará guiando a continuación.
- Quienes guíen deberán conducir a las personas con los ojos vendados por un recorrido de 10 minutos a través del espacio. Durante este recorrido nadie podrá hablar; más bien, las personas deben concentrarse en cómo desempeñar el papel que le corresponde de la mejor manera posible.
- Al finalizar la actividad, se intercambian los papeles y se repite el juego.

**EJERCICIO 21.**  
**JUEGO DE**  
**COMUNICACIÓN**

**Dictado de dibujos**

- En hojas pequeñas, cada miembro del equipo hace un dibujo sencillo.
- Todos los dibujos se introducen en una bolsa.
- El equipo se organiza en parejas que se deben sentar apoyando espalda contra espalda.
- Quien esté facilitando el ejercicio entrega un dibujo (seleccionado al azar) a una de las personas de cada par, sin que la otra pueda verlo, a su vez, entrega un papel en blanco y del mismo tamaño y un lapicero a la otra persona.
- La persona que recibe el dibujo tendrá la responsabilidad de darle instrucciones a su pareja con el fin de que esta dibuje exactamente lo que le fue entregado, pero ¡OJO! Cuando dé las instrucciones no podrá referirse a objetos o animales; solo podrá mencionar figuras geométricas para indicarle al otro qué y cómo dibujarlo.
- La persona que dibuja no podrá hablar ni hacer preguntas en ningún momento. Deberá limitarse a hacer lo que puede con lo que le dicen.
- Al finalizar el ejercicio, la pareja compara los dibujos (original y copia) y verifica si presentan similitudes o no.

**EJERCICIO 22.**  
**JUEGO DE**  
**COOPERACIÓN**

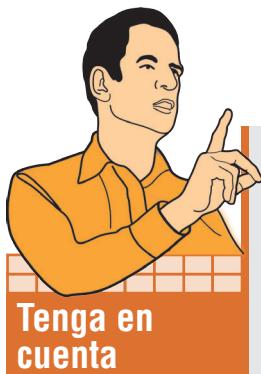
**Zapatos viajeros**

- Cada participante se quita un zapato y lo coloca en un montón ubicado en el centro del espacio.
- Al azar, cada uno/a toma un zapato de otro y se asegura de que nadie quede con su propio zapato.
- Con los zapatos sostenidos por una mano, los participantes forman un círculo y se toman de las manos.
- El objetivo es que desarrollen una estrategia para devolverles los zapatos a sus dueños/as sin romper el círculo que han formado.

## Liderazgo colaborativo

Cuando se concibe el liderazgo como un ejercicio jerárquico y vertical, no solo se tiene poco espacio para participar en relación con la manera en la que se trabaja, sino que se permite que toda la responsabilidad recaiga sobre la figura de “líder”, asociada al mando y a la delegación constante de tareas. Bajo esta concepción, las relaciones que se construyen son sumisas, impersonales, caracterizadas por la desconfianza y por la falta de creatividad.

El liderazgo colaborativo difiere de esta manera piramidal de organizar los equipos, por lo que hace referencia a un proceso que se lleva a cabo tanto individual como relacionamente, puesto que se basa en la capacidad de reconocer genuinamente al otro y da cuenta de la confianza que se tiene en su trabajo. Allí se brinda un espacio para que los miembros de cada equipo del CNMH sientan que su trabajo los motiva, que les permite ser creativos y que estimula su participación en la construcción del futuro de la institución y del país. Lo anterior no quiere decir que se deban perder de vista los niveles de autoridad, pero sí implica moverse hacia una actitud de compromiso y colaboración desde el reconocimiento de la diversidad de recursos y de la capacidad de valorar cómo las múltiples perspectivas enriquecen lo que se hace en conjunto. Por ello, el liderazgo colaborativo permite sacar lo mejor de cada miembro de un equipo con el fin de distribuir la responsabilidad que cada uno/a tiene para que este funcione mejor y genere bienestar colectivo.



“El liderazgo del equipo impacta el tipo de relaciones que se establecen, los significados que se asumen con respecto a las actividades, la forma de hacer frente a situaciones difíciles, el estado emocional de sus miembros y el funcionamiento general del equipo” (OIM, 2016a, página 88).

## EJERCICIO 23. LIDERAZGO DEL EQUIPO PARA EL EQUIPO

(TOMADO Y ADAPTADO A PARTIR DEL EJERCICIO PROPUESTO POR OIM (2016, PÁGINAS 90-91))

1. De manera individual y en silencio, piense en un momento o situación donde usted haya sido líder dentro de su trabajo en el CNHM.
2. A partir de lo anterior, reflexione sobre las siguientes preguntas:
  - » ¿Qué aspectos me permitieron ser un buen líder en esa situación?
  - » ¿Qué aspectos de mi equipo me permitieron liderar?
  - » ¿Cómo me gusta que me acompañen a liderar?
  - » ¿De qué manera puedo acompañar a los demás a ser líderes conmigo?
  - » ¿Qué me imagino que me dirían o recomendarían mis compañeros/as de equipo sobre mi forma de liderar?
3. El equipo se reunirá a continuación para socializar las reflexiones de cada participante. Cada una de las preguntas anteriores se responderá en una ronda, con el fin de asegurar que todos los integrantes han compartido lo que desean con el resto del equipo.
4. Según esta socialización, el equipo construirá frases que tengan sentido para las necesidades que tienen y según los recursos que traigan las personas que lo conforman. Estas frases pueden comenzar de las siguientes formas:
  - » La manera en la que este equipo lidera es \_\_\_\_\_.
  - » Para que todos/as participemos del liderazgo en este equipo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
  - » En este equipo nos gusta que nos ayuden a liderar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
5. Finalmente, las tres frases se pasarán a limpio y se colgarán en el lugar donde el equipo permanezca de manera frecuente.

## EJERCICIO 24. CUIDADORES DE LO QUE HACEMOS COMO EQUIPO

Desde el liderazgo colectivo, todas las personas que lo integran tienen una responsabilidad frente a las metas del equipo. Del mismo modo, todos/as tienen la posibilidad de moldear los medios que definirán los rumbos hacia lo que se quiere tanto individual como colectivamente. Participar y acordar en conjunto cómo se van a desarrollar las labores propias del trabajo es una oportunidad para generar bienestar y crecimiento personal. No obstante, implica también asumir un compromiso con el desarrollo de acciones diarias que les permitan cumplirlo.

1. Definir una situación meta frente a la que se quiera articular como equipo.
2. partir de esta, cada persona escribe en un papel un valor o característica personal que pueda ayudar al equipo a cumplirla.
3. El equipo se reunirá y organizará alrededor de un círculo para proceder a socializar lo que escribió cada persona individualmente.
4. Cada persona presenta el valor o característica personal que eligió y cuenta desde su experiencia por qué cree que el equipo necesita eso para cumplir con la situación meta definida.
5. Después de cada una de las intervenciones, el equipo escribirá en una cartulina el nombre de cada persona y el valor o característica que cuidará dentro del equipo a lo largo de la ejecución de una situación meta. A partir de ese momento, cada persona tendrá la responsabilidad de pensar cómo desarrollar y cuidar ese valor o característica en el equipo. Por ejemplo: “Paula, cuidadora de la tranquilidad” o “José, cuidador de la esperanza”.
6. Durante toda la ejecución de la situación meta, cada persona pensará por lo menos una vez al día en lo siguiente:
  - » ¿Qué oportunidades tengo hoy para poner en práctica este valor/característica?
  - » ¿Cuándo siento que ha funcionado y cuándo siento que no ha funcionado la manera en la que cuidó esta característica?

- » ¿Cómo les está siendo útil la manera en la que estoy poniendo en práctica este valor/ característica?
- » ¿De qué maneras me siento mejor conmigo mismo/a cuando pongo en práctica este valor/ característica?



**Tenga en cuenta**

- Para desarrollar el liderazgo colaborativo en el equipo, se debe tener en cuenta que:
- El liderazgo colaborativo es un proceso.
- Pueden repetirse estos ejercicios en varias oportunidades con el fin de que todos/as desarrollen lo que necesitan para compartirlo con los otros y para estar más cualificados.
- Preguntarles a los demás acerca de su propio proceso es válido; lo que otros dicen de mí es también una parte de quien soy yo.



## EJERCICIO 25. COMPROMISOS POR UNA CULTURA DEL CUIDADO

(ADAPTADO DE MEJÍA Y MOSQUERA, 2015)

**Indicaciones:** Con este ejercicio se invita a propiciar prácticas constantes en los niveles de autocuidado y cuidado de equipos. Este documento deberá ser firmado en el momento de inducción o durante las jornadas de cuidado de los equipos que se realicen en la entidad, en el que el profesional adquiere el compromiso de desarrollar acciones en pro de su bienestar. El apartado referente al cuidado de equipos deberá ser registrado en la primera reunión de equipo a la que asista, para que esas acciones estén en sintonía con los acuerdos que haya generado el equipo de trabajo.

El objetivo es promover el sentido de la cultura del cuidado del CNMH desde el momento de la vinculación de los profesionales.

Nombre de la persona que cuida de sí mismo:	
Grupo/área donde trabaja:	
Ciudad donde trabaja:	

El/la que cuida de sí mismo/a, identificado/a como aparece al pie de su firma, ha celebrado el presente documento de autocuidado y cuidado de equipos, regido por las siguientes cláusulas:

**Primera:** El/la que se cuida así mismo/a se compromete a:

- Observar su cuerpo, sus necesidades, placeres y malestares para prevenir el desgaste laboral.
- Tomar acción oportuna para generar cambios en su salud física y emocional.
- Cumplir a cabalidad, respetando los compromisos y los plazos, las obligaciones que asuma mediante el presente contrato.
- Cumplir con las cláusulas de incumplimiento previamente acordadas.

**Segunda:** en desarrollo de los compromisos por una cultura de cuidado, el/la que se cuida así mismo/a cumplirá con las siguientes labores:

Acciones de autocuidado	Periodicidad
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

Acciones de cuidado de equipos	Periodicidad
1.	
2.	

**Tercera:** para los fines del contrato, el/la que se cuida así mismo/a estará acompañado/a semanalmente por otra persona que cuida de sí misma, quien deberá llevar un control riguroso del cumplimiento de los compromisos y obligar a cumplir con los acuerdos de incumplimiento establecidos en la siguiente cláusula. Cada acompañante se comprometerá a realizar el seguimiento y socializarlo por lo menos en una reunión mensual que sostenga el equipo.

Nombre del acompañante:	
-------------------------	--

**Cuarta:** en caso de incumplimiento, el/la que se cuida así mismo/a se hará acreedor/a de los siguientes acuerdos de incumplimiento:


**Quinta:** recuerde que, si el/la acompañante detecta la necesidad de obligar a la persona que cuida así mismo/a a realizar alguna acción inmediata, esta no podrá objetar.

**Sexta:** el/la que se cuida así mismo/a se compromete a pedir ayuda cuando sienta que es necesario para superar cualquier momento difícil. Esto podrá incluir abrazos, consentir la cabeza, rascar la espalda, acompañar a algún espacio o ayudar en algo relacionado con lo laboral.

**Séptima:** en casos de emergencia cumpla con el siguiente protocolo:

- Haga conciencia de su respiración. Sienta cómo inhala y exhala y observe esas dos posibilidades. Puede observar su respiración durante uno o dos minutos. Repita este ejercicio las veces que considere necesario.
- Realizar los siguientes ejercicios de respiración:
- Inicie haciendo tres suspiros
  - » Luego, mientras visualiza la situación incómoda/problemática por la que está pasando, sople por la boca. Esto puede hacerlo dos o tres veces.
  - » Para finalizar haga un ciclo de 5 respiraciones donde exhale por 3 segundos, sostiene la respiración por 3 segundos, exhale por 3 segundos, se quede sin aire por 3 segundos y comience de nuevo el ciclo.
- Mueva el cuello en círculos lentamente mientras blanqueas los ojos.
- Vaya y dígame a su compañero/a más cercano/a o de confianza que le cuente un chiste.
- Salga a la tienda y compre algo rico.
- Tome una bebida del autocuidado (té, aromática, agua caliente o fría).
- Grite, golpee, rompa (según el contexto).

**Autocuidante**

**Testigo/a.**

---

C. C.

---

C. C.

**Acompañante**

**Testigo/a.**

---

C. C.

---

C. C.

## Construyendo acuerdos de seguridad y confianza

El trabajo en el CNMH puede generar sensaciones de inseguridad y desconfianza, puesto que se está expuesto a trabajar en escenarios de violencia y de guerra de manera constante. Atender las sensaciones que se producen, interactuar en estos contextos o tener que moverse hacia lugares donde se sienta que se está más expuesto, no es un aspecto menor. Construir confianza dentro de los equipos y establecer acuerdos que permitan sentirse cuidados y seguros es importante para el bienestar general.

Antes de cualquier situación en la que el equipo sienta que puede correr algún riesgo desde el punto de vista de la seguridad, el equipo puede reflexionar sobre las siguientes preguntas y construir estrategias al respecto: ¿qué necesitamos para sentirnos cuidados y seguros? ¿Cómo nos vamos a cuidar? ¿Cómo vamos a hacer para que los demás se sientan cuidados y seguros? Entre otras estrategias, pueden incluirse las siguientes:

- Acuerde agendas con sus compañeros/as. Esto implica informar a todo el equipo dónde estarán sus miembros y asegurar que siempre estarán acompañados/as aquellos que se encuentren en los lugares que les representen mayores riesgos de seguridad.
- Asegúrese de contar con los datos de contacto de todas las personas del equipo y de por lo menos una persona cercana a cada una de ellas.
- Infórmese sobre los protocolos de seguridad del CNMH y de las organizaciones vinculadas.

## Conflictos en el equipo

El conflicto está presente en todos los espacios que atravesamos los seres humanos. Aunque usualmente tiene una connotación negativa, el conflicto puede ser una herramienta de transformación social positiva y propositiva. Esto sucede cuando se plantea como un espacio de negociación fundado en la capacidad de aprender y en la construcción de convivencia. Cuando se opta por cerrarse ante las posibilidades de cambio que el conflicto puede traer, se corre el riesgo de estancarse en malestares que, eventualmente, acabarán desgastándolo.

## EJERCICIO 26. TRATAR EL CONFLICTO CUANDO YA SE HA DESATADO

El conflicto no es un fenómeno que sucede en el vacío, sino que está situado en contextos relacionales más amplios y complejos. Por ello, cuando se habla de resolución de conflictos, se deben tratar dos procesos paralelos: uno que va desde adentro hacia afuera y otro que va desde afuera hacia adentro. Esto quiere decir que quienes están involucrados en una situación deben ser capaces de reflexionar sobre sí mismos, pero también de reconocer la posición del otro y respetarlo. Ser sujetos de cuidado implica reconocer las emociones propias y las emociones de los demás, con el fin de tejer redes que sean solidarias ante procesos y necesidades personales y colectivas.

A continuación, proponemos un orden de ideas que pueden ser útiles a la hora de tratar los conflictos desatados:

1. Reconocer que existe un conflicto dentro del equipo.
  - » Abrir un espacio para la pausa y permitir mirar la situación desde un lugar de reflexión.
  - » Discutir con todos los miembros del equipo los impactos que el conflicto está teniendo para cada uno/a y para el grupo.
  - » Comprometerse con la resolución del conflicto, tanto individual como colectivamente.
  - » Asumir una actitud de apertura hacia la comunicación para resolverlo.
2. Entender la situación.
  - » Exponer las posiciones que tienen las personas que están involucradas en el conflicto.
  - » Pensar en las creencias y experiencias que permiten que las personas tengan las posiciones que tienen al respecto.
3. Negociar las posibilidades de solución y llegar a acuerdos para resolver el conflicto. Para este momento, el equipo puede nombrar a una persona que no tenga parte en el conflicto y sirva como facilitador de la negociación. El facilitador se encargará de:
  - » Dialogar con cada una de las partes para plantear soluciones y acuerdos posibles.
  - » Recoger lo que cada parte está dispuesta a negociar y acordar.
  - » Reunir a ambas partes para llegar a acuerdos a partir de los diálogos realizados con cada una.



Foto: Estrategia Psicosocial 2015-2016

## Material de apoyo para tratar los conflictos

1. **Teatro del oprimido:** es una propuesta de educación popular mediante la cual se utiliza el teatro para representar cualquier situación cotidiana que genera malestar en las personas o grupos. En el teatro del oprimido, existen varias técnicas en las que los participantes son tanto actores como espectadores de las situaciones que quieren solucionar. Su propósito es generar alternativas por medio de la representación teatral para transponerse a las situaciones de la vida real.

**Para más información, consulte:** Boal, Augusto, (2001), Teatro del oprimido, juegos para actores y no actores, Barcelona, Alba Editorial, en [http://abacoenred.mayfirst.org/wp-content/uploads/2015/10/boal\\_augusto\\_-\\_juegos\\_para\\_actores\\_y\\_no\\_actores.pdf](http://abacoenred.mayfirst.org/wp-content/uploads/2015/10/boal_augusto_-_juegos_para_actores_y_no_actores.pdf)

2. **La negociación gana/ganas:** es una perspectiva para tratar los conflictos en los que ambas partes intentan llegar a un acuerdo, donde, si bien tienen que ceder cosas, ganan.

**Para más información, consulte:** Cascón, Paco, (2000), Educar en y para el conflicto, en <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001329/132945s.pdf>



## EJERCICIO 27. PREVENIR DINÁMICAS QUE CONLLEVEN EL DESGASTE PSICOSOCIAL

(TOMADO Y ADAPTADO A PARTIR DEL EJERCICIO PROPUESTO POR LA OIM (2016, PÁGINAS 106-107)

Para prevenir las dinámicas que desatan el desgaste psicosocial a través de conflictos, se requiere comenzar por identificarlas.

1. De manera anónima, cada persona puntúa las dinámicas desgastantes que ha percibido en el equipo durante el último mes utilizando la siguiente escala:

- 1 = nunca se presenta,
- 2 = se presenta muy pocas veces,
- 3 = se presenta con cierta regularidad,
- 4 = se presenta muchas veces y
- 5 = se presenta en general.

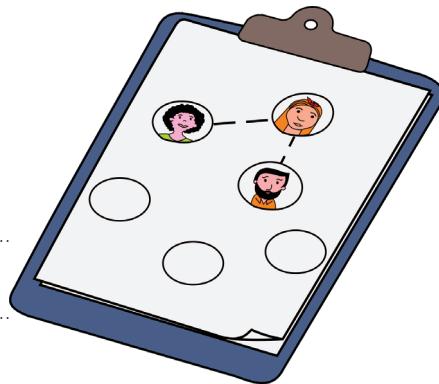
A continuación se proponen algunas, aunque el equipo podrá incluir otras que sus miembros crean pertinentes:

Dinámicas que pueden desgastar a nuestro equipo	1	2	3	4	5
Individualismo competitivo					
Conversaciones centradas en lo que no funciona					
Aislamiento y distancia emocional entre miembros del equipo					
Polarización de las ideas entre miembros del equipo					
Actitud defensiva de manera permanente					
Relaciones fundamentalmente jerárquicas					

2. Se obtiene el valor promedio del grupo para cada una de las seis dinámicas de equipo que desgastan.

3. Se reúne al equipo y se abre un espacio de conversación enmarcado en las siguientes reglas:
  - » 2.No tomar los datos como “la realidad” del equipo, sino como un pretexto para conversar y permitir que coexistan las diversas perspectivas dentro del equipo
  - » No buscar identificar qué piensa cada persona y por qué lo piensa.
  - » No culpabilizar.
  - » No hablar con nombres propios y dialogar acerca del equipo en general.
  - » Hacer preguntas que promuevan la reflexión.
4. Se identifica el valor más alto y se dialoga acerca de esta dinámica a partir de las siguientes preguntas guía:
  - » ¿Qué es lo que hacemos como equipo para facilitar que se presente esta dinámica?
  - » ¿Cuáles son los efectos de esta dinámica en el equipo?
  - » ¿Cómo nos comportamos en los momentos en los que no permitimos que se presente esta dinámica?
  - » ¿Cuál es la dinámica emergente que creamos cuando dejamos a esta por fuera del equipo?
  - » ¿Cómo podemos fortalecer esta dinámica emergente en la práctica?
5. Se identifica el valor más bajo y se dialoga acerca esta dinámica a partir de las siguientes preguntas guía:
  - » ¿Qué hacemos cómo equipo para que no se presente esta dinámica?
  - » ¿Cuál es la dinámica emergente con la que reemplazamos a esta?
  - » ¿Cómo podemos mantener/aumentar la frecuencia de esta dinámica emergente?
  - » ¿Cuáles son las ganancias de actuar de esta manera?
6. Se establecen compromisos relacionados con la manera en la que funcionaremos como equipo a partir de las reflexiones anteriores.

**¿SE LE OCURRE ALGÚN OTRO EJERCICIO PARA  
TRABAJAR CON EL CUIDADO DE EQUIPOS?**



# REFERENCIAS

Antares Foundation, (2012), “Gestión del estrés en trabajadores humanitarios. Guía de buenas prácticas”, Ámsterdam: Antares Foundation, en <https://www.antaresfoundation.org/FileLibrary/file6786.pdf>, recuperado el 3 de julio de 2016.

Arévalo, Liz, (2009), “Acompañamiento psicosocial en el contexto de la violencia sociopolítica: una mirada desde Colombia”, en Markez Alonso, I.; Fernández Liria, A.; Pérez-Sales, P. (Eds.), *Violencia y salud mental. Salud mental y violencias institucional, estructural, social y colectiva*, Madrid, Asociación Española de Neuropsiquiatría.

Bello Martha y Márquez Mónica, (2014), “Las implicaciones psicosociales del trabajo con la memoria y las víctimas. Hacia una propuesta de protocolo para el cuidado emocional”, documento interno de trabajo, Bogotá, Centro Nacional de Memoria Histórica.

Berceli, David, (2011), *Liberación del trauma. Perdón y temblar es el camino*. Santiago de Chile, Editorial Cuatro Vientos.

Berinstain Carlos, (2010), *Manual sobre perspectiva psicosocial en la investigación de derechos humanos*. Instituto de estudios sobre desarrollo y cooperación internacional, Bilbao, Universidad del País Vasco.

Boal, Augusto, (2001). *Teatro del oprimido, juegos para actores y no actores*, Barcelona, Alba Editorial.

Cascón, Paco, (2000), *Educación en y para el conflicto*, en <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001329/132945s.pdf>

Cascon, Paco; Beristain, Carlos, (1995), *La alternativa del juego I. Juegos y dinámicas de educación para la paz*, Seminario de Educación para la Paz, Asociación Pro Derechos Humanos, España, Madrid.

Centro Nacional de Memoria Histórica, (2016), “El cuidado de las personas y equipos en el CNMH: resultados, recomendaciones y plan de intervención”, Bogotá, CNMH, documento de trabajo.

Fundación Social Colombiana Cedavida, (2011), “Manual de primeros auxilios emocionales líderes y lideresas, San Carlos, Antioquia”, en [http://www.aecid.org.co/recursos\\_user/publicaciones%20aacid/20.%20Manual%20Primeros%20Auxilios%20Emocionales.pdf](http://www.aecid.org.co/recursos_user/publicaciones%20aacid/20.%20Manual%20Primeros%20Auxilios%20Emocionales.pdf), recuperado el 7 de Julio de 2016.

Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia, Pontificia Universidad Javeriana y Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales, (2010), “Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial”, Bogotá, Colombia.

Ministerio de Planificación de Chile, (S.F), Guía para la reflexividad y el autocuidado, Documento en línea recuperado el 28 de noviembre de 2014 de, [http://www.chilesolidario.gob.cl/administrador/arc\\_doc/5427682154ba8c2683ac7e.pdf](http://www.chilesolidario.gob.cl/administrador/arc_doc/5427682154ba8c2683ac7e.pdf)

OIM, (2016a), *Herramientas de cuidado psicosocial para organizaciones y trabajadores vinculados a contextos laborales de violencia sociopolítica*, Bogotá, OIM, en imprenta.

(2016b), “Lineamientos para la implementación de estrategias de cuidado en instituciones vinculadas a las medidas de atención, asistencia y reparación a las víctimas del conflicto armado”, Bogotá, OIM, documento no publicado.

(2016c) *Caja de herramientas de cuidado*, Bogotá, OIM, documento en proceso de publicación.

(2015a), “Términos de referencia Programa de Fortalecimiento institucional para las víctimas – VISP. Proyecto de apoyo a la estrategia psicosocial en el Centro Nacional de Memoria Histórica fase I”, Bogotá, OIM. Documento inédito.

(2015b), “Informe de balance Estrategia de cuidado CNMH Fase preliminar”, Bogotá, OIM, Documento inédito.

Ojeda Teresa, (2006), “El cuidado de los profesionales de la salud que atienden a víctimas de violencia sexual”, en revista peruana de ginecología y obstetricia, 52 (1), páginas 21 – 27, en [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/ginecologia/vol52\\_n1/pdf/a05v52n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/ginecologia/vol52_n1/pdf/a05v52n1.pdf), recuperado el 11 de julio de 2016

Semana, (2014), “El peso del dolor ajeno”, Informe especial conflicto y salud mental, En *Revista Semana No 1667* del 13 de abril, Bogotá, Revista Semana.

Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, (2015), Política del buen cuidado, en <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n/184>, recuperado el 5 de julio de 2016.

Vaughan, F. (2008), *El arco interno. Curación y totalidad en psicoterapia*, Barcelona, Kairós.





Este módulo de *Al Cuidado de la Memoria*, la caja de herramientas para trabajar en procesos de construcción de memoria histórica -elaborado por la Estrategia Psicosocial del Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH)-, proporciona una serie de sugerencias para evitar, prevenir o atender el desgaste psicosocial en los niveles de autocuidado y cuidado de equipos. El objetivo es lograr que los grupos y las personas que integran el CNMH dispongan de fundamentos prácticos para cuidar de sí mismos y de sus equipos, acompañados, por supuesto, de una estructura institucional que está comprometida con estos temas. Creemos que la confluencia entre todos los niveles de cuidado (institucional, grupal e individual) nos permitirá consolidar en el CNMH una cultura del cuidado que promueva el bienestar y la salud mental en la entidad.



**PROSPERIDAD SOCIAL**



**TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**  
PAZ EQUIDAD EDUCACION



**Centro Nacional  
de Memoria Histórica**



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



International Organization for Migration (IOM)  
The UN Migration Agency