

Hacia una Cultura del **Buen-Trato y Bien-Estar**

Promoviendo el autocuidado y
el cuidado de los equipos en el trabajo



Vilma Duque Arellanos

Hacia una Cultura del **Buen-Trato y Bien-Estar**

Promoviendo el autocuidado y
el cuidado de los equipos en el trabajo

Vilma Duque Arellanos

HACIA UNA CULTURA DEL BUEN-TRATO y BIEN-ESTAR
Promoviendo el autocuidado y el cuidado de los equipos en el trabajo

Autora: Vilma Duque Arellanos
Revisión: María Luisa Cabrera Pérez-Armiñan
Primera edición: Guatemala, mayo 2020

© Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial - ECAP

2a. Avenida 1-11 zona 3, Colonia Bran. Guatemala, Guatemala
Telefax: (502) 2232 1430 y 2253 6071
info@ecapguatemala.org.gt
www.ecapguatemala.org.gt

Foto de portada: depositphotos.com

ISBN: 978-99939-881-2-0

Esta publicación se realizó gracias al apoyo financiero del Programa Conjunto ACTuando Juntas - JOTAY-Guatemala, en el marco del Proyecto: Mejorando el acceso de las personas migrantes a sus derechos impulsado por ECAP.



Se puede reproducir el contenido total o parcial citando a la autora.

Diseño e impresión:



3a. avenida 14-62, zona 1
PBX: (502) 2245-8888
www.serviprensa.com

Portada y diagramación: Nancy Sánchez
Revisión textos: Jaime Bran

Este documento fue impreso en mayo de 2020.
La edición consta de 300 ejemplares en papel bond.

Índice

| | |
|---|-----|
| Presentación | 5 |
| Introducción | 7 |
| CAPÍTULO 1 | |
| De dónde partimos y hacia dónde vamos | 9 |
| CAPÍTULO 2 | |
| Entendiendo la dinámica del estrés | 21 |
| CAPÍTULO 3 | |
| Trabajo y estrés: identificando riesgos psicosociales | 39 |
| CAPÍTULO 4 | |
| Armando el rompecabezas: la reciprocidad del cuidado | 61 |
| CAPÍTULO 5 | |
| Construyendo planes de cuidado desde los equipos y la institución | 89 |
| CAPÍTULO 6 | |
| Modelos de atención para el cuidado de equipos y el autocuidado | 113 |
| Soluciones | 123 |
| Bibliografía | 125 |
| Anexo 1 Lista de cuadros | 131 |
| Anexo 2 Lista de ejercicios | 132 |

Presentación

El presente manual está dirigido a todas las personas que, en calidad de promotores-as, psicólogos-as, trabajadores-as sociales, educadores, abogadas-os, o cualquier otra profesión, alguna vez se han sentido como un fósforo que se quema o una llama que se apaga. Para quienes han experimentado en carne propia los efectos de trabajar día a día con las formas más crueles de violencia o con los impactos de la exclusión y el abuso. Condiciones que nos alejan del buen trato, del buen vivir y de la vida digna que como seres vivos aspiramos.

Está pensado como un **manual que invita a la reflexión y a la toma de conciencia, pero sobre todo a la acción**. Como profesionales de ayuda, no podemos seguir ignorando que somos parte del sistema que buscamos cambiar y que nuestras vivencias en sistemas que reproducen el abuso, han dejado huellas y heridas que pueden activarse cuando trabajamos con el dolor y el sufrimiento de los otros. Busca ser una guía que de luces a los dilemas que como trabajadores y trabajadoras enfrentamos en una realidad social compleja que lejos de cambiar, retrocede.

Para ello nos hemos inspirado en la práctica con grupos y organizaciones de derechos humanos que impulsa el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial-ECAP, desde hace más de 20 años, pero también en la propuesta desarrollada en un primer manual sobre: “Lineamientos para el Cuidado de los Equipos, Promoción del Autocuidado y Atención en Crisis”, que junto con mi colega Nieves Gómez, hicéramos en el 2014 para el Organismo Judicial en Guatemala¹.

En esta nueva versión ampliamos los contenidos y desarrollamos dos nuevos capítulos que profundizan en el autocuidado y cuidado de equipos desde una visión sistémica. Se introducen además nuevos ejercicios y guías de trabajo que permiten identificar factores y estrategias importantes para la implementación de planes de autocuidado y cuidado de equipos.

¹ Ver aquí: Duque Arellanos, V. & Gómez Dupuis, N. 2014: Manual -Lineamientos para el Cuidado de los Equipos, Promoción del Autocuidado y Atención en Crisis. Dirigido a operadores de Justicia del Organismo Judicial. Ed. IDEART. Guatemala.

Espero que esta ampliación temática que incorpora muchas reflexiones grupales en talleres, seminarios y conferencias, así como los aportes que nos ofrece la vasta literatura que existe sobre este tema, sirva de inspiración para que las personas y las organizaciones empiecen a revisar y reflexionar sobre aquellas actitudes que, aunque bien intencionadas, terminan por afectar a las personas y grupos que atendemos, a nosotros-as mismos, a los equipos y a las organizaciones en su conjunto.

La finalidad es entender que el cuidado de equipos y el autocuidado no son asunto privado, ni un fin en sí, sino procesos que deben mantenerse en el tiempo, revisarse, adaptarse y transformarse de acuerdo a las necesidades que la práctica nos demande. **Estos procesos tampoco son un lujo al que accedemos de vez en cuando, o cuando hay fondos, sino una necesidad imperante si queremos que el trabajo que hacemos sea sostenible, tenga sentido, propicie cambios y sea gratificante.**

Introducción

En el capítulo 1, partimos del estado del arte incorporando reflexiones sobre el autocuidado y cuidado en general, así como de aquellos fenómenos que se producen cuando trabajamos con víctimas de múltiples exclusiones tanto en ellas, como en nosotros-as. Abordamos algunos de los hallazgos relevantes de las investigaciones que se han hecho con defensoras de derechos humanos sobre este tema. Este capítulo termina aportando algunas premisas básicas para el cuidado de equipos y promoción del autocuidado que serán el hilo conductor del presente manual.

En el capítulo 2, definimos qué es el estrés, sus funciones y dinámicas, pero también las reacciones que provoca y cómo nos afectan. Se analizan los diferentes tipos de estrés, desde aquel que nos estimula para crear y dar lo mejor de nosotros-as, el que nos salva la vida ante un peligro, hasta el estrés crónico que está en la base de muchas enfermedades psicosomáticas o traumas no resueltos. Pero también profundizamos en los factores de personalidad que inciden en la respuesta al estrés, así como aquellas características de las personas que son capaces de aprender de las adversidades y salir fortalecidas.

El capítulo termina con algunos ejercicios prácticos, mediante los cuales podrá identificar los impactos que el estrés tiene en usted a nivel fisiológico-corporal y cognitivo. Encontrará además una guía de evaluación rápida de su estado de salud con el fin de identificar trastornos asociados a situaciones de estrés.

En el capítulo 3, nos centramos en el trabajo y los riesgos psicosociales en estos entornos. Partimos de algunos factores, que, si no se atienden, generan estrés en las organizaciones, poniendo especial énfasis en los climas de trabajo tóxicos y en cómo generar climas nutritivos y promover bienestar. Definimos los riesgos que corren los profesionales de ayuda y los equipos cuando trabajan en contextos marcados por altos niveles de estrés y violencia. **Entre ellos, el desgaste profesional o síndrome de quemado, el trauma secundario, también llamado trauma vicario o fatiga por compasión y los riesgos de conectar con experiencias traumáticas no resueltas.**

El capítulo incorpora ejercicios prácticos para identificar los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, el desgaste profesional y el síndrome de quemado en las personas y los equipos, así como casos que ejemplifican estos fenómenos.

El capítulo 4, define lo que se entiende como autocuidado en contextos laborales desde una visión sistémica para profundizar en algunas estrategias importantes para su promoción. Estrategias que van desde el conocimiento de la organización donde trabajamos, las formas de comunicación, el arte de conocer y gestionar las emociones y la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional, entre otras. Profundizamos un poco más en aquellas estrategias que promueven estilos de vida saludable, haciendo especial énfasis en las técnicas de respiración, relajación y meditación como claves para el manejo del estrés.

Esta sección termina con una guía temática que le permitirá identificar áreas para la construcción de planes de autocuidado en el trabajo remarcando que el autocuidado en estos contextos será posible, siempre y cuando exista un entorno protector.

El capítulo 5, se enlaza con el capítulo 4, al postular que el cuidado en su sentido más amplio, contempla un claro compromiso del personal directivo y del personal en general, en la formulación de políticas que promuevan el cuidado como un derecho y un principio ético. Aquí profundizamos en algunas estrategias importantes para la construcción de planes de cuidado desde los equipos y la institución incluyendo las diferentes dimensiones.

El capítulo concluye con dos guías para impulsar acciones de cuidado a lo interno de los equipos y con la organización en su conjunto que se entrelazan con el plan de autocuidado. Estas tres guías deberían ser la base para la formulación de planes de acción como parte integral del trabajo que a diario se realiza.

En el capítulo 6 presentamos como anexos, algunos modelos de atención que, de acuerdo a las necesidades identificadas, sirven de apoyo para promover el autocuidado y cuidado de equipos en contextos laborales. La selección obedece a que son modelos que hemos aplicado y que han demostrado buenos resultados. Algunos como la supervisión psicosocial, la musicoterapia y las técnicas expresivas, tienen como propósito fortalecer a las personas y equipos de trabajo.

Otros como la atención en crisis, mediante el “Debriefing” se consideran medidas puntuales para atender situaciones críticas en los contextos de trabajo o a nivel personal.



De dónde partimos
y hacia dónde vamos

CAPÍTULO

1

CAPÍTULO 1

De dónde partimos y hacia dónde vamos

*«Por lo general, nuestras pasiones
tienen sus raíces en nuestras biografías.
En nuestras historias y experiencias.
En el sentido de justicia que adquirimos bien temprano:
por una bofetada en el rostro; las manos del tío como garras;
un hijo que desaparece; una hermana enviada a la cárcel.
Por habernos dado cuenta de que contamos,
existimos y tenemos el poder de cambiar el mundo»².*

No se puede hablar de autocuidado y de cuidado en general, sin partir de los contextos sociales en que vivimos, sin entender que esta es una de las necesidades y aspiraciones humanas más legítimas y sin la cual no podríamos sobrevivir como especie. Desde la vida intrauterina, precisamos de un entorno protector, de una madre bien cuidada que nos nutra y cuide, de padres amorosos y de un entorno político y social que haga posible nuestro desarrollo físico y mental.

Como bien lo señala Boris Cyrulnik (2002:53-54), un neuropsiquiatra sobreviviente del holocausto, **madres mal alimentadas, estresadas y angustiadas durante el embarazo, dan a luz a niños que se mantienen prácticamente inmóviles o que son difíciles de calmar**. Según él, las pequeñas moléculas del estrés atraviesan el filtro de la placenta en forma de cortisol, una de las hormonas del estrés³. Cuando este se incrementa nos vuelve más sensibles y vulnerables a las enfermedades, aumenta la ansiedad, disminuye la concentración, provoca el insomnio, la fatiga e incide en la depresión. En este contexto, el niño-a nacerá ya con limitaciones cognitivas y un sistema inmunológico débil, que forman parte del círculo vicioso de la marginación y el abandono.

2 Barry, J.& Djordjevic, J. 2009: ¿Qué sentido tiene la revolución si no podemos bailar? Ed. Horas y HORAS. España. Página 98.

3 La adrenalina es otra de las hormonas activadoras de la respuesta ante el estrés o situaciones que ponen en peligro la vida.

De allí que los contextos sociales que se sustentan en la desigualdad, la exclusión y la discriminación, se pueden convertir en caldo de cultivo para relaciones de maltrato y abuso que se contraponen a la idea de bienestar y “buen vivir”. Definiendo el Buen Vivir como *“la búsqueda de la vida en armonía del ser humano consigo mismo, con sus congéneres y con la naturaleza, entendiendo que todos somos naturaleza y que somos interdependientes unos con otros, que existimos a partir del otro”*⁴.

Dentro de esta lógica de pensamiento, tanto el ser humano como la naturaleza, son sujetos de derechos, cuestionando así la explotación ilimitada de recursos y el crecimiento infinito. El Buen Vivir apela así, a la construcción de sociedades en donde lo individual y colectivo se complementan, haciendo contrapeso a las tendencias de destrucción de todo aquello que simboliza la vida.

Y justamente en este marco surge la pregunta: ¿Hasta dónde podemos distanciarnos de este sistema excluyente del cual somos parte y que aspiramos a transformar? ¿Como profesionales de ayuda, hasta qué punto hemos superado las heridas propias de haber nacido quizá en un entorno de abandono y maltrato? ¿Cuáles han sido nuestras experiencias tempranas? ¿Fuimos cuidados y protegidos por nuestros cuidadores? ¿Qué nos ha impulsado a hacer lo que hacemos?

1.1 ¡El cuidado está de moda!

¡El cuidado de equipos y especialmente el autocuidado parecen estar de moda! Ante el colapso de las personas trabajando en contextos de alto riesgo, muchas organizaciones e instituciones han optado por los talleres de “autocuidado”. Por ello se entienden talleres ocasionales de un día y a veces una vez al año. Aquí los trabajadores-as estresados y quemados, deberían aprender a lidiar con su estrés y con las crecientes demandas de atención en condiciones de trabajo generalmente precarias. De preferencia por medio de ejercicios corporales y de relajación que no entren en las profundidades de la organización, que no cuestionen aspectos internos de mal funcionamiento, conflictos de equipos, estilos de liderazgo, inestabilidad laboral o los impactos directos de trabajar expuestos a la violencia y con temas de violencia.

Según Ana María Arón (2013:13), psicóloga chilena especialista en el tema, **se ha distorsionado el concepto de “autocuidado” al reducirlo a actividades recreativas y de relajación, que, si bien generan bienestar, no tiene mucho sentido si prevalecen los conflictos en los equipos.** En estos contextos estas medidas serían incluso contraproducentes.

Esta visión del “autocuidado” tan difundida, implicaría hacer responsables a las personas de su salud física y mental, obviando el contexto en que esto sucede. Con esto no quiero decir que no sea importante, significa verlo en esa

4 Concheiro, L: 2019. Página 31.

dimensión sistémica y rescatar el lema promovido por los movimientos feministas, de que **“lo personal, es político”** y de que **hay condiciones objetivas y subjetivas que contribuyen al malestar social**. Reducirlo solo a lo individual significa curar algunos síntomas sin tocar la enfermedad o poner una curita, sin sanar la herida. De esta forma, sin quererlo, hacemos el juego al sistema que individualiza los problemas sociales y los convierte en temas de moda para vaciarlos de contenido.

1.2 ¿Qué significa eso del autocuidado?

En este tema, me gustaría partir de algunas ideas sobre el autocuidado impulsadas por la Iniciativa Mesoamericana de Mujeres Defensoras de Derechos Humanos (2013:9) que lo ven como: *“una herramienta política que permite mantener no solo el activismo como motor de transformación social, sino la vida y salud física, mental y emocional”* de hombres y mujeres. Remarcando que, *“el sentido político del autocuidado solo puede ser posible en la dimensión colectiva, en la reflexión y acción que nos permite aprender a sentirnos acompañadas entre nosotras, en resistir y transformar desde la pertenencia a algo más que yo misma”*⁵.

No obstante, en la práctica vemos que existe una enorme dificultad para entender que el cuidado y el buen trato empieza por nosotros y nosotras, por la toma de conciencia y la acción reflexiva de las formas en que consciente o inconscientemente producimos o reproducimos relaciones de maltrato y violencia, o proyectamos nuestras propias heridas y traumas no resueltos.

Los profesionales de ayuda, no podemos trabajar con el dolor y la pérdida sin haber pasado por los propios duelos, heridas y/o traumas, por procesos que vayan integrando nuestra historia individual y colectiva. Y por revisar el cómo esta historia está sustentada por creencias, hábitos y valores que pocas veces nos cuestionamos, ni como individuos, ni como organizaciones o colectivos. Como lo menciona Margarita Pisano (2014:50), en la publicación del Centro de Sanación e Investigación Transpersonal-Q’anil, **el problema que surge dentro de los movimientos sociales y organizaciones defensoras de derechos es la insistencia en transformar la vida de otras personas, sin transformarnos a nosotros mismos/as**.

5 Hernández Cárdenas, A.M. & Tello Méndez, N. (2013). Página 20.

1.3 El barril sin fondo - trabajando hasta al agotamiento

Trabajar hasta el agotamiento, cultivar el sacrificio y aguantar pareciera gozar de aceptación universal entre las organizaciones que defienden derechos humanos. Una larga investigación con más de cien activistas de derechos humanos en 45 países del mundo pone en evidencia esta y otras creencias. Según las autoras de este trabajo, Barry, J. & Djordjevic, J. (2009:44)⁶, en estas organizaciones las sobrecargas de trabajo son vistas como algo “normal” y “de-seable”, como un valor que las mismas activistas asumen de manera deliberada. Esto implica no tener ni darse el derecho a descansar y cuidarse, porque esto sería “un acto de egoísmo” poco solidario con el enorme sufrimiento de tantas víctimas.

Esta ética de trabajo que según Barry & Djordjevic (2009:49) sigue viva en muchas organizaciones, resulta perjudicial para activistas y profesionales, porque **alienta a las personas a dejar de lado sus propias necesidades y sufrimientos e invisibilizar sus malestares para enfocarse en la tarea, en la causa.** Peor aún, porque *“sostiene que las personas que están comprometidas de verdad, deben estar dispuestas a luchar contra el Goliat de la injusticia social sin importar cuáles sean los costos personales que esto implique”.*

En múltiples encuentros con equipos de defensores-as en Guatemala y otros países latinoamericanos, hemos constatado que hay una serie de creencias culturales y religiosas que refuerzan estas ideas de trabajar hasta el cansancio, de sentirse culpables si se ponen límites, de olvidarse de las propias necesidades porque las víctimas sufren más. Prevalecen excusas como *“para eso de cuidarme no tengo tiempo”, “hay necesidades más urgentes”, “algún día me ocuparé de eso”.* O bien de culpar al sistema, sin asumir la propia responsabilidad y hacerse cargo.

Tener que reprimir las propias necesidades, aumenta la necesidad de mostrarse fuertes y omnipotentes para “salvar al mundo”. Las autoras del estudio mencionado van más allá al cuestionar que *“...el edificio entero de los derechos humanos se apoya en el imaginario de la víctima y el salvador”⁷.* **Según esta lógica, si estoy en el rol del salvador o salvadora no puedo, ni debo conectar con mis necesidades, con mis experiencias como víctima, con el propio cuidado y bienestar.** Sin darnos cuenta que, al asumir el rol de salvadores-as, asumimos el poder sobre las víctimas y reforzamos su impotencia.

6 Barry, J. & Djordjevic, J. 2009.

7 Ibid., página 58.

En un taller realizado en México en junio del 2017⁸, varias organizaciones latinoamericanas tematizaban que parecía haber un acuerdo tácito de que, **“el que más sufre y se sacrifica, es el más comprometido y si no lo haces no mereces llamarte activista”**. Argumentaban que parecía haber una especie de adicción al dolor y sufrimiento que justifica nuestro trabajo y existencia. Una defensora comentaba *“¿qué haríamos sin esta adrenalina?”*. Esa adrenalina⁹ nos lleva al exceso de empatía y la difusión de límites y a un estado de alerta permanente que termina minando la salud física y mental.

Y estos fenómenos parecen suceder aquí y en otras partes del mundo, como lo relata una activista sudafricana entrevistada por Barry & Djordjevic (2009:56): *“debido a la religión, no es fácil disfrutar de las cosas. En Sudáfrica, la mayor parte de la culpa te viene de la crianza religiosa”* que te impulsa a trabajar más y más sin que nunca sea suficiente y si eres mujer, lo tienes más complicado.

Leo De Soulas (2018:65), en su artículo sobre los límites del cristianismo en una sociedad laica, llega a conclusiones parecidas: *“...nuestra vocación para el sufrimiento está enraizada en la tradición cristiana católica que invita a la sumisión y la renuncia de los bienes materiales”* y con ello también a la renuncia del goce, del placer. Sin adentrarnos aquí en las formas en que desde la religión se sataniza el cuerpo y se glorifica el espíritu, dando lugar a sentimientos de culpa y vergüenza.

Estas dimensiones tan poco estudiadas, parecen alimentar nuestras dificultades para salir del dolor y el sufrimiento propio y ajeno y darnos permiso para “disfrutar”. Algo que los movimientos feministas y activistas por los derechos reclaman como urgente: ***“qué sentido tiene la revolución si no podemos bailar”*** se preguntan las autoras del estudio citado, poniendo en el debate la función del placer como fuente de vida y de lucha. Pero también la necesidad de cambiar radicalmente la cultura del activismo priorizando el bienestar, comenzando a (...) ***“articular la idea de que trabajar de manera saludable, equilibrada, segura y sostenible es un derecho. No un favor”***¹⁰

8 Encuentro Latinoamericano sobre el Enfoque Psicosocial: Retos y Perspectivas. Celebrado en la ciudad de México del 27 al 28 de junio de 2017. Organizado por ALUNA Y y ECAP.

9 La función principal de la adrenalina es prepararnos para la huida o ataque en caso de un peligro que atenta contra la vida, pero si esta se mantiene bloquea el desarrollo normal del organismo y la recuperación después de una situación crítica.

10 Barry, J. & Djordjevic, J. 2009. Página 156

1.4 ¿Cómo hacer para que el bienestar se convierta en un derecho y NO en un favor?

En la realidad ha habido una enorme *"distancia...entre nuestro discurso sobre los derechos humanos, la justicia social y la realidad de las prácticas laborales de nuestras organizaciones y espacios de trabajo. Urge reconocernos como trabajadoras, con derechos y obligaciones... y desprendernos de una vez por todas de la retórica del 'sacrificio militante' que solo sirve para justificar formas de violencia"* concluyen Barry & Djordjevic¹¹. Y con ello nos abren la puerta de la esperanza. Parece que no todo está perdido, porque que se hable y se escriba abierta y críticamente de estos temas, ya es parte del cambio.

En este manual, brindamos insumos para reflexionar, sin pretender dar recetas, proponemos ideas y prácticas diversas que ven el cuidado como un elemento articulador de realidades sociales complejas. Estas realidades involucran a las personas, equipos, organizaciones y colectivos que se plantean cómo lograr los cambios individuales y sociales, que nos permitan crear condiciones para el bienestar y el buen trato. Dicho así, tendríamos que el cuidado en contextos laborales implica varios niveles, que abordaremos en detalle posteriormente.

1.5 Niveles de cuidado en el ámbito laboral

Antes de plantear algunas premisas básicas sobre el tema, es importante resaltar que el autocuidado y el cuidado en contextos laborales tiene que ser visto como un sistema de interrelaciones que van desde el nivel micro: el autocuidado, pasando por el nivel meso: cuidado de los equipos desde y con la organización, hasta el nivel macro compuesto por el contexto social en general y que veremos en detalle más adelante.



11 Ibid. Página 158.

1.6 Premisas básicas para el autocuidado y cuidado de equipos

En cada uno de los capítulos trataremos a profundidad, cómo abordar algunas premisas básicas para hablar de autocuidado y cuidado de equipos¹². Estas premisas son ideas para la exploración y la acción. **En este tema particular no se trata solo de entender y tomar conciencia, sino de actuar y cambiar condiciones.** Por ello partimos de que:

- **El estrés es importante en nuestras vidas, tiene una función adaptativa** que nos ayuda a enfrentar peligros y desafíos, **pero si este se vuelve crónico, tiene consecuencias negativas para las personas, los grupos, organizaciones y sociedades.**
- **Trabajar en contextos violentos, de desprotección y desigualdad contribuyen a la generación de estrés crónico** que está en la base de un sinnúmero de enfermedades sistémicas como: enfermedades cardiovasculares, hipertensión, diabetes, asma y cáncer, entre otras.
 - w El ambiente social, las condiciones de vida y las dinámicas organizacionales pueden funcionar como factores desencadenantes de estrés crónico que afectan la salud física y mental del trabajador/a, pero también pueden operar como factores de protección si se promueve el cuidado, la salud y el bienestar.
 - w Un estado de estrés crónico refuerza estilos de vida poco saludables y prácticas sociales que contribuyen a empeorar el círculo vicioso del estrés con consecuencias graves para las personas y colectivos¹³.
- **El personal y los equipos que trabajan defendiendo y promoviendo derechos humanos** con diferentes tipos de violencia, **se enfrentan a grandes cargas emocionales, dilemas y conflictos** que los expone al sufrimiento por el trabajo que realizan.
- El síndrome de quemado (burnout) surge cuando los trabajadores no tienen suficientes fases de regeneración y descanso o no existe un balance entre trabajo y vida privada. **Es importante resaltar que el burnout no es un asunto privado, sucede en contextos de trabajo que no atienden las necesidades del personal**, en donde el trabajo es más importante que quien lo realiza.

¹² Estas premisas están basadas en las experiencias chilenas impulsadas por varios equipos especialmente Ana María Arón, directora del Centro del Buen Trato de la Universidad Católica de Chile, pero también en otras investigaciones sobre este tema. Ver: <http://www.buentrato.cl/>

¹³ Para mayor detalle sobre estas premisas ver: Moscoso, M. 2010: El estrés crónico y la Terapia Cognitiva Centrada en Mindfulness- Una nueva dimensión en psiconeuroinmunología. Accesible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3646877>

- **El estrés crónico, el dolor y el sufrimiento pueden contagiarse.** Trabajar en contextos de violencia y con población violentada sin contar con protección, puede contribuir al desgaste profesional también llamado síndrome de quemado (burnout) y ser causa de trastornos graves que llevan a la enfermedad o abandono del trabajo. Además, quienes trabajan directamente con las víctimas de violencia y/o trauma, pueden conectar con las propias experiencias traumáticas no resueltas o sufrir lo que se conoce como “trauma vicario”, “trauma secundario” o “fatiga por compasión”. Esto significa que es importante interpelar estas manifestaciones como fenómenos colectivos asociados al trabajo y no como patologías personales.
- **Para cuidar a otros hay que cuidarse y sentirse bien cuidado;** si nuestras (primeras) experiencias de vida fueron marcadas por la violencia y el maltrato, difícilmente contaremos con las herramientas básicas para cuidarnos y cuidar a otros. El rechazo, el abandono, la traición, la vivencia de la injusticia o situaciones de humillación, son heridas que están en la base de relaciones de maltrato. Si no somos conscientes de ello y las trabajamos nos podemos convertir en parte del círculo que perpetúa la violencia y el abuso.
- **No podemos ayudar a otros sin que nos ayuden.** El autocuidado, pasa por procesos de autoconocimiento, autorreflexión de quiénes somos, qué queremos, a dónde vamos y por qué hacemos lo que hacemos. Implica darnos cuenta de las experiencias violentas que hayamos sufrido ya sea como víctimas, victimarios o testigos. Y todo esto pasa por procesos de sanación y desarrollo personal que nos permita involucrarnos de manera responsable y ética con lo que hacemos. Implica reconocer límites y aceptar responsabilidades, entrar en contacto con nuestras emociones y necesidades.
- **Cuando se trabaja sobre todo en temas de alto riesgo, es vital crear relaciones de confianza** – base segura en situaciones de crisis. La confianza no es algo que se da, es algo que se construye recíprocamente y favorece al crear espacios para compartir, para hablar de nuestras expectativas y visiones, de nuestras emociones y también malestares. La confianza nos facilita tematizar y compartir la forma como el trabajo nos afecta, celebrar los logros y plantear desafíos, crecer personal y profesionalmente.
- **El trabajo de ayuda y defensa de derechos requiere aceptar la propia vulnerabilidad,** aceptar que no somos omnipotentes, que también sufrimos y vivimos la incertidumbre. Implica practicar la humildad y bajarnos del pedestal de héroes o heroínas para convertirnos en seres humanos. Es decir, abandonar la práctica del sacrificio y abnegación como bases de nuestro trabajo. Significa además hacernos responsables, hacernos cargo de nosotros mismos y desarrollar competencias sociales que nos permitan velar también por el bienestar de los otros.

- **Cuando se trabaja con población vulnerable y/o traumatizada generalmente no hay límites – el límite lo ponemos nosotros.** Una de las características del trauma es la transgresión de límites, es la pérdida de sentido, es la vulnerabilidad total. Muchas veces como personal de ayuda nos fusionamos con la víctima creyendo que estar disponibles incondicionalmente y a toda hora, aliviará su dolor y pérdida. Este rol de “salvador/a” nos ubica en una posición de mayor vulnerabilidad para nosotros y para la víctima. El límite es necesario y sanador. El límite protege y ayuda. Sin límites, no podemos ayudar. Sin límites no nos podemos cuidar. Los límites ayudan además a distanciarse de la cultura autoritaria y empezar a deconstruirla.
- **El cuidado en el trabajo es responsabilidad de la organización por medio de su dirección, coordinación y miembros de un equipo** y al mismo tiempo de las personas involucradas. Es importante entender que yo no puedo cuidarme y defender mi derecho a ser cuidado, si no cuento con un entorno social y laboral que me proteja y en el cual tenga un rol activo. El cuidado es una cuestión de derechos y obligaciones, de acuerdos mutuos y negociaciones. Se trata de hacer realidad el lema de: “me cuido-me cuidan-nos cuidamos”, para poder hacer un trabajo con calidez y calidad.
- **Hablar de cuidado de los equipos significa crear climas sociales nutritivos y bien-tratantes en el ámbito laboral, así como reconocer climas tóxicos¹⁴** que impactan negativamente en los trabajadores-as y en el clima organizacional. Un clima social nutritivo tiene que ver con ambientes físicos agradables, comunicación respetuosa, capacidad de escucha, reconocimiento de necesidades y manejo adecuado de conflictos, entre otros. Por el contrario, los climas tóxicos serían aquellos que producen estrés a través de las sobrecargas de trabajo, la improvisación y la difusión de roles, pero también ambientes que generan miedo, rechazo y amenaza.
- **Al igual que las personas, las organizaciones también se enferman y traumatizan** cuando no cuentan con mecanismos de protección y fortalecimiento. Así como hay organizaciones generadoras de estrés, también las hay aquellas que promueven la salud y el bienestar.
- **Estilos de liderazgo autoritario se traducen en situaciones de acoso y maltrato institucional y son fuente de desgaste profesional.** Generalmente los estilos de liderazgo autoritario se fundamentan en creencias que naturalizan la necesidad del poder como medio de control como, por ejemplo: *“los padres o el jefe, siempre tienen la razón”* y *“el que paga manda”*. El liderazgo autoritario se caracteriza además por ser impositivo y vertical,

14 Para mayor información sobre estos conceptos ver: Milicic, N. & Arón A.M. 2017.

anulando la participación y autonomía. A nivel de las organizaciones pasa por revisar qué tipo de liderazgo se ejerce, qué mecanismos existen para que el poder sea compartido y las decisiones se tomen de forma transparente, ocupándose también de renovar y rotar los liderazgos.

- **Cuando hay eventos críticos es importante detenerse, valorar y dar espacios para procesar lo ocurrido en grupo y/o con pares.** En el día a día y ante la emergencia, solemos tratar los eventos críticos como las pérdidas y duelos, como si fueran eventos cotidianos. Ante el dolor vamos creando una coraza que no nos permite conectar con nosotros mismos y menos con los otros. Y estos son los eventos que tarde o temprano explotan en forma de enfermedades o conflictos en los equipos. Uno de los fenómenos identificados en las organizaciones de derechos humanos es justamente la dificultad para parar, para poner límites, para reflexionar y comunicar. Las crisis y emergencias terminan dominando el quehacer de programas y proyectos, cuyos planes pasan a un segundo plano. Y todo esto contribuye al círculo del estrés que termina desbordando a equipos y organizaciones.
- **No existen técnicas milagrosas para reducir el desgaste profesional o el trauma secundario.** Es necesario recurrir a diferentes modelos de atención que de forma complementaria se enfoquen en la persona, en los equipos y en la organización en su conjunto.



Entendiendo la
Dinámica del Estrés

CAPÍTULO

2

CAPÍTULO 2

Entendiendo la dinámica del estrés¹⁵

*"No tenemos que preguntarnos si un síntoma es físico o psicológico:
toda experiencia humana entraña ambos"
Eugene Gendlin*

2.1 ¿Qué es el estrés y sus impactos?

Mucho se ha dicho y escrito sobre el estrés, nos enfrentamos a un uso inflacionario del término para referirnos a cualquier situación de la vida cotidiana que podría ser percibida como un reto o una amenaza. Llamamos estrés a todo aquello que nos altera y rompe con "nuestro equilibrio". Sin embargo, **para los fines de este manual nos referiremos particularmente al estrés que se genera en el ámbito laboral** y que influye en el desempeño de nuestro trabajo.

En primer lugar, **partimos de que el estrés es una respuesta normal y adaptativa del organismo ante un reto o amenaza que da origen a una serie de respuestas fisiológicas y psicológicas.** De forma moderada, es la fuente de energía que nos ayuda a enfrentar desafíos cotidianos. Ante un evento crítico, nos ayuda a movilizar todas nuestras energías para salvar la vida. Pero si este no se sabe gestionar, termina convirtiéndose en lo que conocemos como estrés crónico, que es la fuente de diversos trastornos psicossomáticos graves que veremos posteriormente.

Hans Selye¹⁶, uno de los primeros teóricos en estudiar el estrés, lo definió como una **"reacción inespecífica del cuerpo a un determinado sobreesfuerzo"** y para diferenciar el estrés fomentador de la salud de aquel que provoca enfermedad, introdujo los conceptos de **"Eustrés" o estrés positivo** y **"Distrés" o estrés negativo.**

Así por ejemplo una dosis de estrés positivo llamado **"Eustrés"**, nos permite enfrentar nuevos retos, prepararnos para una nueva tarea. La persona vive el estímulo como un disparador que estimula sus potencialidades y creatividad

15 Los capítulos 2 y 3 se basan en parte de los contenidos desarrollados en: Duque Arellanos, V. & Gómez Dupuis, N. 2014: Manual -Lineamientos para el Cuidado de los Equipos, Promoción del Auto-cuidado y Atención en Crisis. Dirigido a operadores de Justicia del Organismo Judicial. Ed. IDEART. Guatemala. Accesible en: <http://www.oj.gob.gt/justiciadegenero/wp-content/uploads/2014/11/Modulo-AUTOAYUDA.pdf>

16 Citado por: Hüther, G (2012). Página 40.

pudiendo contribuir a un estado de alegría, placer, bienestar y satisfacción. **Es un tipo de estrés vital para el desarrollo del individuo y la sociedad.**

Por otro lado, tenemos el **“Distrés”**, conocido como estrés negativo que es vivido como una sobrecarga que desborda las capacidades y recursos personales. El exceso de este tipo de estrés impacta, no solo la salud, sino también en el aprendizaje y la concentración de las personas que lo sufren, quienes incluso pueden llegar a padecer graves pérdidas de memoria¹⁷. A nivel de los equipos provoca dispersión, falta de concentración en las tareas y aumento de la tensión que se traduce en irritación y descontento.

Entre las fuentes más comunes de estrés que resultan en un desequilibrio se encuentran, por ejemplo: los sucesos vitales intensos y extraordinarios como separaciones, muerte de familiares, despidos del trabajo, catástrofes naturales, violencia social y política ejercida por agentes que deberían proteger. Pero también incluye eventos de la vida cotidiana que provocan estrés permanente como situaciones laborales caracterizadas por inestabilidad laboral, ambigüedad de roles, bajos salarios, sobrecargas de tareas y problemas de conducción, entre otros¹⁸.

En pocas palabras, y como nos lo indica el siguiente cuadro, tenemos que saber que el estrés es necesario como estímulo para vivir y como sistema de alarma para sobrevivir a peligros y amenazas. Pero si es continuado y crónico puede llevarnos hasta la muerte. Aprendimos también que tanto la falta como el exceso de estrés, son nocivos para la salud física y mental.

Cuadro 1

| Manifestaciones del eustrés y el distrés | |
|--|---------------------------------|
| El eustrés implica | El distrés implica |
| Buena Salud | Pobre Salud |
| Ejercicio Regular | Estilos de Vida Sedentario |
| Buenas Relaciones | Pobres Relaciones |
| Alta Autoestima | Baja Autoestima |
| Dinamismo Intelectual | Estancamiento Intelectual |
| Estabilidad Emocional | Inestabilidad Emocional |
| Habilidad para dar Amor | Ineptitud para Amar |
| Habilidad para recibir Amor | Rechazo al contacto y afecto |
| Disfrute de la Vida | Percepción Pesimista de la Vida |
| y resulta en: | y resulta en: |
| Satisfacción | Descontento |
| Felicidad | Tristeza |
| Vida Prolongada | Enfermedad |
| Bienestar | Muerte Prematura |

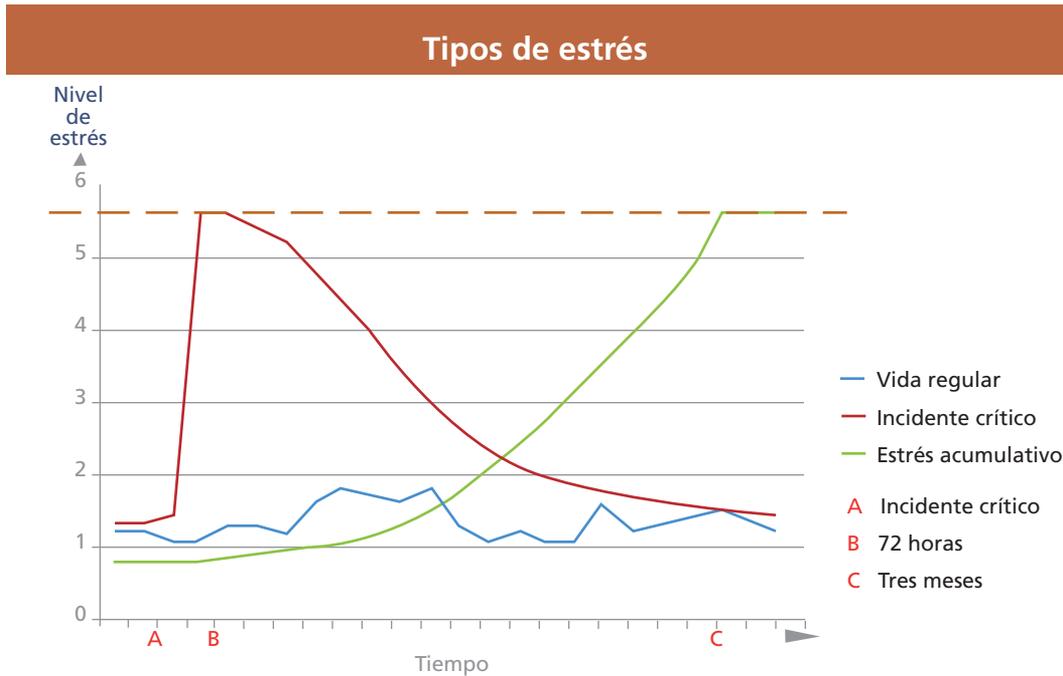
Tomado de: Personal Health: A Multicultural Approach. (p. 43), por P. A. Floyd, S. E., Mimms, & C. Yelding-Howard, 1995, Englewood, CO: Morton Publishing Company. “Copyright” 1995 por Morton Publishing Company.

17 Para mayores detalles ver: Goleman, Daniel 2012. Página 65.

18 Ver: Chile Solidario-Gobierno de Chile-MIDEPLAN 2010. Páginas 19 - 21.

2.2 Tipos de estrés

Ahora que ya sabemos qué es el estrés, profundizaremos un poco más en los tipos de estrés y las respuestas que este genera.



1. El estrés marcado por **la línea azul**, es el **estrés de la vida cotidiana**. Ese estrés positivo, nos permite enfrentar las demandas del día a día levantarnos, bañarnos, desayunar y viajar al trabajo.
2. El estrés marcado por **la línea roja**, es el **estrés agudo que movilizamos cuando nos encontramos en una situación crítica o de peligro** que amenaza nuestra vida, como, por ejemplo: un asalto, un accidente o una catástrofe.
3. El estrés marcado por **la línea verde**, es el **estrés acumulativo o estrés crónico que se da cuando la persona se ha expuesto a eventos críticos** y que, ante la falta de apoyo y atención, devienen en enfermedades psicósomáticas y/o traumas. Aquí es cuando el estrés queda grabado o enquistado en el propio cuerpo cuando no encuentra salida.

Cuadro 2

Sabías que el estrés...

El estrés es una respuesta normal de todo organismo vivo que permite hacer frente a cualquier amenaza o peligro. Es una respuesta automática que nos permite atacar o huir cuando nuestra vida se ve amenazada. Esta es una respuesta biológica desarrollada hace millones de años que ha permitido la sobrevivencia de las especies. Por ejemplo, en el mundo animal cuando una gacela escapa de un león, una vez pasado el peligro, literalmente se sacude el estrés y vuelve a la normalidad.

A diferencia de los animales, el ser humano por su desarrollo cognitivo, es capaz de anticipar el peligro y a veces ser presa de miedos reales o imaginarios. Por ejemplo: si un trabajador-a ve que el jefe-a parece irritado y no le saluda, su cerebro puede percibir la situación como una amenaza o peligro. El cerebro humano no distingue entre realidad y fantasía. Así la persona afectada puede pasar todo el día o semanas angustiada con la idea de un posible despido. De esta forma activa su respuesta al estrés: aumenta el ritmo cardíaco, su respiración se vuelve agitada, su cuerpo se tensa y ya no puede pensar.

Al mantener este estado de alerta durante días o semanas, puede llegar incluso a presentar estados de ansiedad, problemas del sueño o desarrollar enfermedades como gastritis o dolores de cabeza. Y quizá todo esto fue solo producto de su imaginación, porque ese día el jefe-a había tenido conflicto en casa y no puso atención al empleado que esperaba un "buenos días" para sentirse reconocido.

Tomado y adaptado de: el triángulo de la salud-el estrés
https://youtu.be/_wPkBSvbbUk

2.3 ¿Cómo reaccionamos ante el estrés?

Generalmente ante una situación o evento estresor el organismo reacciona en fases, identificadas por Hans Seyle¹⁹ como:

- **Alarma**, el cuerpo se prepara para luchar o para huir del estímulo estresante por medio de una serie de reacciones neuro-endócrinas que provocan por ejemplo sequedad de la boca, taquicardia, pupilas dilatadas, sudoración, tensión muscular y otras. En esta fase las personas prácticamente no sienten dolor por el efecto de la producción de endorfinas. Pueden estar heridos sin darse cuenta, no sienten cansancio, ni sed, ni hambre. Es una fase corta y necesaria para salvarnos la vida, pero si perdura puede tener serias consecuencias para la salud y la vida. Cuando una persona, a nivel físico o psíquico no registra el dolor, carece del sistema de alarma que le permite conservar la vida.
- **Resistencia**, si la primera etapa no ha sido exitosa pueden desaparecer algunos de los síntomas anteriormente descritos, pero el organismo

¹⁹ Citado por López Blanco, Alicia (2010). Página 152.

sigue haciendo esfuerzos para reparar los daños causados por la reacción de alarma. Aquí suelen aparecer respuestas como si uno estuviera “congelado”, la persona deja de sentir. Si el peligro o estímulo estresor desaparece el organismo recobra su equilibrio, de lo contrario pasa a la siguiente fase:

- **Agotamiento**, en esta fase el organismo acaba con sus reservas y reaparecen muchos de los síntomas de la primera fase, la persona se vuelve vulnerable, el sistema inmunológico se debilita dando lugar a enfermedades psicosomáticas que pueden provocar hasta la muerte.

Cuando este tipo de estrés que se da en la fase de agotamiento se prolonga en el tiempo puede tener consecuencias negativas para la persona con impactos físicos, psicológicos y conductuales que se expresan en diferentes síntomas o enfermedades asociadas al estrés permanente, las cuales se ven en el siguiente cuadro:

Cuadro 3

| Síntomas que caracterizan la respuesta del estrés crónico ²⁰ | | |
|--|--|--|
| Síntomas físicos | Síntomas psicológicos | Síntomas conductuales |
| Trastornos cardiovasculares: hipertensión, arritmia, etc Trastornos respiratorios: respiración rápida, acelerada y superficial, mareos, fatiga Trastornos gastrointestinales: gastritis, úlceras, colon irritable, etc Trastornos dermatológicos: acné, alergias, herpes... Trastornos musculares: tensión crónica en diferentes partes del cuerpo, temblores, presión involuntaria de dientes y mandíbula, dolores de cabeza y cuello Trastornos sexuales: impotencia Trastornos del sueño: insomnio Trastornos inmunológicos: riesgo de padecer enfermedades diversas | Aumento del nerviosismo y la ansiedad: estado de shock Emociones intensas: miedo, tristeza, rabia, angustia Irritabilidad: tensión Presencia de pensamientos negativos: “No seré capaz de hacerlo” Falta de motivación Dificultades de concentración Sentimiento de indefensión: sensación de pérdida de control, impotencia Desconexión emocional: sensación de embotamiento o parálisis – desconexión emocional | Aumento de conductas impulsivas y temerarias: conducir a exceso de velocidad, exponerse al peligro Hostilidad: agresión verbal, enfado, disgusto Aumento del consumo de estimulantes y tranquilizantes: tabaco, alcohol, psicofármacos Aumento o disminución del consumo de alimentos: trastornos alimenticios Disminución del rendimiento: agotamiento, cansancio o exceso de activación Conductas de evitación: aislamiento y reducción de la vida social |

20 Tomado de: MC Mutual 2008: Stop al Estrés- Cómo gestionar el Estrés Laboral. Páginas 10 y 11. Con adaptaciones propias. Accesible en: https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47599/manual_estres_ca.pdf

2.4 Las respuestas ante el estrés

Las respuestas ante el estrés pueden clasificarse en cuatro momentos: mientras vivimos el evento traumático, hablamos de una **reacción aguda al estrés**. Posteriormente después del evento, se produce una **reacción traumática aguda** que puede durar hasta ocho semanas mientras la persona asimila todo lo ocurrido y lo integra a su vida normal. Estas primeras dos reacciones son normales ante situaciones que ponen en peligro la vida y pueden ser superadas, mediante la movilización de recursos propios con apoyos externos.

Con una atención psicológica temprana y oportuna, por lo menos 78 horas después de producido el evento, se evita que la exposición a un evento crítico, se convierta en estrés crónico y derive en trauma. Una intervención rápida y puntual, como **la atención en crisis por medio del “Debriefing”** u otras formas, son vitales para ello²¹. Pero esto también requiere de entornos sociales protectores que minimicen los riesgos de que las personas estén expuestas a eventos potencialmente traumáticos.

Cuadro 4

| Reacciones de estrés ante eventos traumáticos ²² | | |
|---|--|--|
| 1. | Durante el evento traumático | “Reacción Aguda al estrés” |
| 2. | Inmediatamente después hasta 8 semanas | “Reacción Aguda Traumática” |
| 3. | Después de 8 semanas | “Trastorno por Estrés Postraumático (TEPT)” |
| 4. | Después de varios meses | “Trastorno por Estrés Postraumático Crónico o Trauma Complejo” |

2.5 El Trastorno de Estrés Postraumático (TEPT)

Como ya lo hemos visto **“todos los sucesos traumáticos resultan estresantes, pero no todos los sucesos estresantes, resultan traumáticos”** (Levine, P. 2013:17). Sin embargo, si la persona ha sido víctima de otros eventos potencialmente traumáticos en forma repetida y los recursos sociales y sus capacidades de afrontamiento han sido debilitados, el vivir un nuevo evento puede desencadenar en un **Trastorno de Estrés Postraumático (TEPT)** y con

21 Para mayores detalles ver en este manual la parte en donde se presenta la intervención en crisis mediante el Debriefing desarrollado por la Dra. Gisela Perren-Klingler (2003).

22 Clasificación hecha en base a notas de los cursos sobre “Atención en Crisis mediante el Debriefing” impartidos por la Dra. Gisela Perren-Klingler en colaboración con el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial –ECAP durante el 2012 y 2013.

el tiempo derivar en **Trauma Complejo**, para lo cual se requiere de intervención psicológica o psiquiátrica especializada.

Es en este contexto que según Perren-Klingler (2013:17) se hace la diferenciación entre:

Trauma Tipo I: estos sucesos traumáticos se caracterizan por ser un evento único, en un período de tiempo bien delimitado y con un buen pronóstico de recuperación. La mayoría de personas que lo viven, si bien tienen reacciones agudas de estrés, generalmente lo superan con el tiempo. Estas reacciones son normales, ante hechos anormales que ponen en riesgo la vida.

Trauma Tipo II: cuando el evento traumático se repite o es producto de una serie de vivencias traumáticas con efectos acumulativos, hablamos de "**Trauma tipo II**" o **Trastorno por Estrés Postraumático (TEPT)** que, dependiendo del tiempo e intensidad, puede derivar en un **Trastorno por Estrés Postraumático Crónico o Trauma Complejo**. Este último se caracteriza por ser prolongado²³, como es el caso de mujeres víctimas de violencia intrafamiliar que después de los hechos siguen viviendo con el perpetrador o en contextos que fomentan el abuso y el maltrato.

En el TEPT, se acentúan y cronifican las respuestas "normales" ante el estrés como, por ejemplo: estados de alerta y agitación, pensamientos recurrentes o amnesia, evitación, insomnio, pesadillas, reminiscencias (flash back) entre otros. **En este caso el sistema nervioso sigue activado como cuando ocurrió el evento y mantiene a la persona en un estado de alerta permanente, aunque el peligro ya haya pasado.** Esto da lugar a una serie de síntomas como hiperexcitación, trastornos del sueño, recuerdos intrusivos y evitación.

En los **recuerdos intrusivos o recurrentes**, las personas recuerdan constantemente los hechos de forma fragmentada e incoherente y con gran intensidad (flash back). Esto genera un círculo vicioso al que se responde de manera diferenciada. Algunos hombres pueden volverse más agresivos, mientras a veces las mujeres tienden a autoagredirse, paralizarse o disociarse.

En la evitación, las personas afectadas evaden sitios, situaciones o personas que pueden recordar el evento traumático pudiendo incluso, generarse fobias. Se rehúsa a pensar y hablar sobre lo sucedido. La evitación puede llegar a generalizarse a otras situaciones y paralizarnos. En esta fase los afectados-as pueden sentir una especie de embotamiento emocional, es decir no sienten, ni recuerdan, están como adormecidos.

23 Herman, J. (2004). Página 195.

Otro fenómeno es el congelamiento o una forma de **“disociación emocional”**, aquí las personas parecen “normales”, dicen estar bien, pero se percibe que están ausentes. En esta fase la persona tampoco puede experimentar emociones positivas y aunque es una reacción que al inicio nos permite soportar lo insoportable, si permanece, puede ser destructiva. Como lo refiere Herman (2004:358) en su amplia investigación sobre los efectos del trauma, **la disociación estaría en el núcleo de los desórdenes de estrés traumático, por lo que la meta de las intervenciones tempranas sería justamente evitar que esta se instale**²⁴.

Autoras como Perren-Klingler (2003:23) sostienen que, cuando fallan o faltan las estructuras sociales de apoyo o atención después de una catástrofe o crisis, las reacciones físicas y psíquicas normales ante estos eventos, corren el riesgo de volverse crónicas. Para ella, cuando los sucesos traumáticos se producen en un contexto social deficitario y de extrema vulnerabilidad, se van instalando sentimientos de impotencia y desamparo difícil de soportar, que se traduce en sentimientos de cólera, angustia, confusión, culpa y vergüenza. Resaltando que, sin ayuda mutua y sin solidaridad, resulta difícil afrontar tales experiencias.

Si bien el concepto de Trastorno de Estrés Postraumático (TEPT) a nivel clínico permite reconocer reacciones psicofisiológicas ante la exposición a eventos críticos, no es suficiente para aclarar el impacto devastador que tienen las condiciones sociales deficitarias en donde las personas afectadas son abandonadas a su suerte y el personal de ayuda se ve rebasado. De allí la necesidad de hablar también de sociedades traumatizantes²⁵ y contextos generadores de estrés crónico, que profundizaremos en el próximo capítulo.

Pero, ¿Qué hace que unas personas respondan mejor que otras al manejo del estrés y la integración de experiencias límites o traumáticas? ¿Qué tiene que suceder para que los procesos de integración y sanación se den? ¿Cómo podemos aprender de las experiencias traumáticas? Estas preguntas han dado lugar a sendas investigaciones sobre uno de los temas más debatidos en los últimos años: **la resiliencia.**

24 Para más información sobre las implicaciones de la disociación ver: Herman, Judith 2004. Páginas 358 y 359.

25 Para más detalles sobre esta discusión ver: Rohr, E.: Desafiando la Empatía en un contexto traumatizante – Experiencias como supervisora analítica de grupo en una sociedad posconflicto. En: Duque, V. & Rohr, E. (Editoras) 2018. Página 181.

2.6 La resiliencia

Otro de los investigadores del estrés, pionero en el estudio del vínculo entre el estrés y la emoción, Richard Lazarus (1922-2002)²⁶, asigna un rol activo a la persona ante situaciones demandantes afirmando que **las personas más vulnerables serían aquellas con pocos recursos personales y sociales y con creencias negativas respecto a sus capacidades para enfrentar adversidades**. Y que además delegan en otros, el control sobre sus vidas. Son aquellas personas que atribuyen al destino lo que les sucede y que generalmente responden con “*si Dios quiere o Dios lo quiso*”. Estas personas suelen asumir el rol de “*víctimas*” y acusar a otros cuando se viven presiones internas o externas y casi nunca asumen responsabilidades.

Por el contrario, **las personas que mejor se sobreponen a los eventos críticos y estresantes serían aquellas que poseen una valoración positiva de sí mismas**, son reflexivas y críticas ante sí y ante el entorno que los rodea, son independientes y toman iniciativa, llevan un estilo de vida equilibrado, son creativas, son capaces de establecer y mantener relaciones y cuentan con un entorno social que las apoya. A todos estos factores se les conoce también como “**factores resilientes**” o **la capacidad que tienen los seres humanos de enfrentar y recuperarse de crisis y adversidades y salir fortalecidos**²⁷.

Cuadro 5

Y ¿cómo serían las personas resilientes?²⁸

Las personas resilientes se crean para sí mismas diversos sistemas de apoyo a los que poder recurrir, llegado el caso. En vez de querer lograrlo todo en solitario, buscan respaldo y cultivan las relaciones que necesitan para ello. Sin hacerse por entero dependientes de ellas, complementan sus propios conocimientos, capacidades y talentos con los recursos de otras personas.

Su elevado grado de empatía habilita a las personas resilientes para descifrar, a partir de señales tanto verbales como no verbales, que efectos producen en los demás sus propias acciones y estados de ánimo.

Una característica de las personas resilientes es su inteligencia emocional y su flexibilidad social (...). Están dispuestas a aportar su saber y sus capacidades a su entorno y a toda la sociedad. Apoyan a otros en sus proyectos, pero sin vaciarse en el empeño. De este compromiso extraen de nuevo fuerzas para sí mismas. Convencidas de su valor personal, ayudan al mismo tiempo a otros a desarrollar una provechosa autoestima.

26 Citado por: López Blanco, Alicia (2010). Páginas 154-155.

27 Para mayores detalles sobre este tema ver: Gruhl, Monika 2009 y Cyrulnik, Boris 2002.

28 Tomado y adaptado de: Gruhl, Monika 2009. Página 87.

¿Cómo se construye una personalidad resiliente?

Como bien lo plantea Boris Cyrulnik (2014-33-51)²⁹ **la resiliencia es un proceso de desarrollo permanente que requiere la búsqueda de sentido en las situaciones adversas, el apoyo social y el poder compartir lo vivido.** Es decir, poder elaborar y validar con otros las experiencias difíciles. Según él, hay culturas y sociedades que favorecen la resiliencia y otras que la bloquean, así como hay personas que funcionan como verdaderos “tutores de resiliencia”. Por ejemplo, si después de hechos atroces como la tortura, la sociedad no juzga y castiga al victimario y además aísla a la víctima, difícilmente podrá desarrollarse la resiliencia y superar el trauma. O bien cuando a la mujer que ha sido víctima de violencia sexual, se le acusa de haber provocado al victimario.

Por otro lado, autoras como Gema Sánchez Cuevas³⁰, nos plantea que no solo en la adversidad se plantea la necesidad de resiliencia, sino en el día a día, en cómo gestionamos nuestras batallas personales. Según ella, hay personas que son más resilientes porque han crecido en un entorno protector y contaron con figuras importantes de apoyo. Sin embargo, hay otras que han aprendido del ensayo y error y se han visto fortalecidas al superar sus propias heridas.

Esto significa que todos podemos salir fortalecidos de la adversidad, si aprendemos a gestionar nuestros pensamientos y emociones, pero también si contamos con un entorno protector. Sánchez nos habla de que las personas resilientes cuentan con características como:

1. **Saben adaptarse a los cambios y son flexibles.** Están abiertas a cuestionar sus propias creencias y valores;
2. **Se apoyan en sus fortalezas y las ponen en práctica.** Es decir, se conocen a sí mismas, saben qué les molesta y les daña, conocen sus límites;
3. **Saben que aceptar es necesario para cambiar.** Muchas veces al luchar contra algo que no estaba en nuestras manos, logramos lo contrario – afianzar el dolor. Frecuentemente después de una situación crítica nos dedicamos a rumiar y culparnos con el “si hubiera hecho esto....no me hubiera sucedido”;
4. **Consideran que nadie es inmune al sufrimiento.** Aceptan que el dolor es humano y que, en lugar de quedar atrapada en él, opta por aprender a no magnificar los problemas y eliminar pensamientos catastróficos. A esto también se le llama “**crecimiento post-traumático**”³¹, que no es más que responder a preguntas como: ¿qué aprendo de esto?

²⁹ Cyrulnik, B. 2014.

³⁰ Ver: <https://lamenteesmaravillosa.com/resiliencia-fuerte-pesar-las-tormentas/>

³¹ Este es un concepto clave en todo proceso de ayuda e intervenciones en crisis.

¿Se considera usted una persona resiliente ante el estrés o la adversidad? o ¿necesita trabajar en ello?

Lo que sí está claro es que la tolerancia o intolerancia al estrés y la adversidad, se verá afectada por varios factores internos y externos que interactúan todo el tiempo y que determinan nuestras formas de afrontamiento. Entre algunos de los factores más importantes se encuentran, por ejemplo:

Cuadro 6

| Factores internos y externos que intervienen en el manejo del estrés | |
|---|---|
| Factores internos | Factores externos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Historia de vida (biografía personal, familiar y profesional) • Rasgos de personalidad y recursos (valores, actitudes, creencias, estilo de vida, gestión de las emociones) • Habilidades, conocimientos y capacidades para enfrentar problemas y conflictos • Salud física y emocional – (factores genéticos e historia familiar) • Experiencias previas y de formación • Percepción del peligro o riesgo • Expectativas (demasiado altas o bajas) | <ul style="list-style-type: none"> • Características socioeconómicas y condiciones de vida • Situación de trabajo • Roles y exigencias • Redes de apoyo (familiares y sociales) • Dinámicas de las relaciones • Influencias del medio ambiente • Exposición permanente a situaciones de violencia e inseguridad • Guerras y desplazamientos |

Los factores internos están relacionados con nuestras historias de vida y sistema de crianza. ¿Nacimos en un ambiente protector, fuimos deseados y cuidados, provenimos de una familia y entorno social seguro? ¿Tuvimos acceso a la salud, a la educación y a la satisfacción de necesidades básicas? ¿Nuestros padres fomentaron estilos de vida saludable? ¿La vida y el bienestar son valores importantes en la familia y en la sociedad? ¿Cuáles son nuestras creencias sobre la salud-enfermedad y nuestras formas particulares de ver el mundo y cuidarnos de los peligros y adversidades? Las creencias, por ejemplo, pueden funcionar como elementos protectores que nos ayudarán a superar situaciones de estrés y/o crisis, pero también como factores de riesgo si nos exponen a la vulnerabilidad continua.

Los factores externos – el apoyo social: además de aquellos factores internos que son producto de nuestro entorno familiar y social, se encuentran otros factores externos que se vinculan al contexto social en general, que puede ser de apoyo y protección o bien ser parte del problema. Por ejemplo, si nacimos

y crecimos en un entorno social de privación y violencia, donde la desprotección y las relaciones de abuso son la constante, será más difícil enfrentar el estrés y las adversidades. En entornos de este tipo es más difícil desarrollar y practicar la resiliencia.

2.7 Identificando mi propio estrés

Ahora que usted conoce qué es el estrés, qué lo provoca y qué efectos tiene y que además sabe que hay factores internos y externos que pueden funcionar como elementos protectores o de riesgo, vale la pena preguntarse: ¿Qué hago yo cuándo me enfrento a situaciones estresantes o adversas? ¿Cómo reacciono? ¿Qué siento y pienso? ¿Con qué recursos cuento? Los siguientes ejercicios le darán algunas pistas sobre los impactos que en usted tiene el estrés en tres niveles:

1. A nivel fisiológico y corporal
2. A nivel emocional, conductual y de pensamientos
3. A nivel de su salud en general

Ejercicio 1

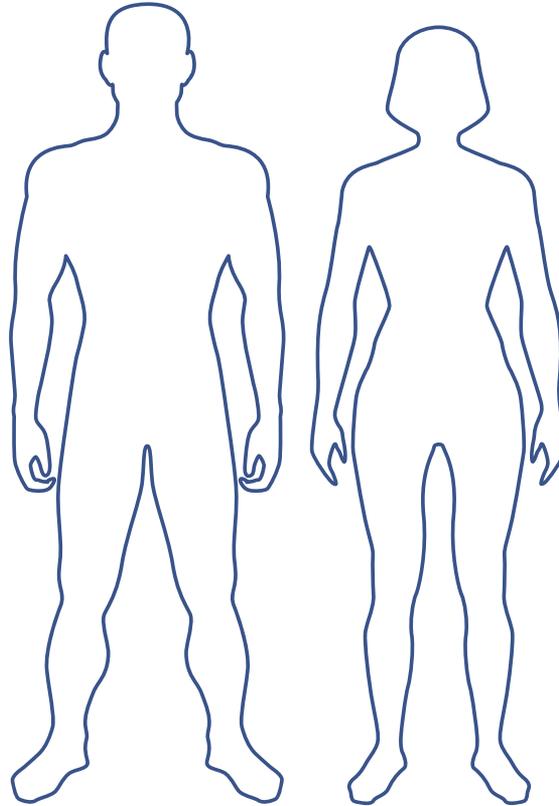
Identificando el estrés en mi cuerpo – el escáner corporal³²

Instrucciones: antes de iniciar con este ejercicio recomiendo trabajar en un proceso de auto-relajación mediante un escáner corporal a nivel individual o colectivo³³. Luego piense en una situación reciente que le provocó estrés. ¿Qué situación era? Siéntala, piense en ella y dele un nombre. Conéctese con la emoción que provoca y dónde la siente. Luego tome la fotocopia y responda a la pregunta:

¿Qué parte o partes del cuerpo se ven afectadas cuando tengo estrés negativo? Posteriormente marque en la silueta con crayones de colores la parte o partes identificadas y compártalas en pequeños grupos o en plenaria.

³² Una variación de este ejercicio puede ser: Hacer la imagen corporal en grande. Para ello se colocan papelógrafos en el piso, una persona se acuesta y se dibuja su silueta y se ubican allí los malestares individuales o colectivos.

³³ Un ejemplo de auto-relajación mediante el escáner corporal lo puedes encontrar en: <https://www.youtube.com/watch?v=A13-F8MVSCA>



Después de ubicar los impactos del estrés y nombrarlo en su cuerpo, le invito a evaluar sus niveles generales de respuesta al estrés. Tome el siguiente ejercicio como una guía orientadora que le permitirá identificar si usted es una persona en riesgo y cuenta con los recursos necesarios para enfrentarlo y manejarlo sin que afecte su estabilidad física y emocional. O necesita empezar a trabajar en aquello que le produce malestar y enfermedad.

Ejercicio 2

| Reconociendo mis respuestas al estrés... | | |
|--|-----------------------------------|--|
| Lo que habitualmente me estresa | Modo en que manejo esta situación | Cambio que podría hacer para manejarla mejor |
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |

Tomado de: López Blanco, Alicia 2010: 164

Ejercicio 3

Cuestionario General de Goldberg (GHQ 12)³⁴

El cuestionario de Salud General de Goldberg, sirve para hacer una evaluación rápida de su estado de salud con el objetivo de detectar trastornos psicológicos asociados a situaciones de estrés. Por favor conteste a todas las preguntas marcando con un círculo o una "X" la respuesta que, a su juicio, vale para usted. Recuerde que solo debe responder pensando en su situación actual, no sobre situaciones pasadas. Tome en cuenta que no es un diagnóstico clínico, sino una guía que le permitirá identificar situaciones que le provocan estrés actualmente.

Últimamente

1. **¿Ha podido concentrarse bien en lo que hacía?**

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| a) <i>Mejor que lo habitual</i> | b) <i>Igual que lo habitual</i> |
| c) <i>Menos que lo habitual</i> | d) <i>Mucho menos que lo habitual</i> |

2. **¿Sus preocupaciones le han hecho perder mucho sueño?**

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| a) <i>No, en absoluto</i> | b) <i>No más que lo habitual</i> |
| c) <i>Algo más que lo habitual</i> | d) <i>Mucho más que lo habitual</i> |

3. **¿Ha sentido que está desempeñando un papel útil en la vida?**

- | | |
|--------------------------------------|--|
| a) <i>Más útil que lo habitual</i> | b) <i>Igual que lo habitual</i> |
| c) <i>Menos útil que lo habitual</i> | d) <i>Mucho menos útil que lo habitual</i> |

4. **¿Se ha sentido capaz de tomar decisiones?**

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| a) <i>Más que lo habitual</i> | b) <i>Igual que lo habitual</i> |
| c) <i>Menos que lo habitual</i> | d) <i>Mucho menos que lo habitual</i> |

5. **¿Se ha notado constantemente agobiado y en tensión?**

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| a) <i>No, en absoluto</i> | b) <i>No más que lo habitual</i> |
| c) <i>Algo más que lo habitual</i> | d) <i>Mucho más que lo habitual</i> |

³⁴ Tomado de: MC Mutual 2008. Páginas 14,15 y 65. Accesible en: https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47599/manual_estres_ca.pdf

- 6. ¿Ha tenido la sensación de que no puede superar sus dificultades?**
- a) *No, en absoluto* b) *No más que lo habitual*
c) *Algo más que lo habitual* d) *Mucho más que lo habitual*
- 7. ¿Ha sido capaz de disfrutar de sus actividades normales de cada día?**
- a) *Más capaz que lo habitual* b) *Igual que lo habitual*
c) *Menos capaz que lo habitual* d) *Mucho menos capaz que lo habitual*
- 8. ¿Ha sido capaz de afrontar adecuadamente sus problemas?**
- a) *Más que lo habitual* b) *Igual que lo habitual*
c) *Menos que lo habitual* d) *Mucho menos que lo habitual*
- 9. ¿Se ha sentido poco feliz o deprimido/a?**
- a) *No, en absoluto* b) *No más que lo habitual*
c) *Algo más que lo habitual* d) *Mucho más que lo habitual*
- 10. ¿Ha perdido confianza en usted mismo/a?**
- a) *No en absoluto* b) *No más que lo habitual*
c) *Algo más que lo habitual* d) *Mucho más que lo habitual*
- 11. ¿Ha pensado que usted es una persona que no vale nada?**
- a) *No, en absoluto* b) *No más que lo habitual*
c) *Algo más que lo habitual* d) *Mucho más que lo habitual*
- 12. ¿Se siente razonablemente feliz considerando todas las circunstancias?**
- a) *Más que lo habitual* b) *Igual que lo habitual*
c) *Menos que lo habitual* d) *Mucho menos que lo habitual*

Al final del manual se dan las instrucciones
para valorar el resultado del test

Y para cerrar este capítulo le invito a reflexionar sobre: ¿Cómo estoy gestionando las situaciones o eventos que me generan estrés? ¿Me considero una persona con suficientes recursos o tengo que trabajar en ello? ¿Procuro una vida sana, balanceada y equilibrada? ¿Disfruto lo que hago y sé transmitirlo a otros/as? ¿Para mí el bienestar individual y colectivo son premisas básicas? ¿Me cuido y cuido a los demás, incluyendo mi entorno?





Trabajo y estrés:
identificando riesgos
psicosociales

CAPÍTULO

3

CAPÍTULO 3

Trabajo y estrés: identificando riesgos psicosociales

“No es signo de buena salud estar bien adaptado a una sociedad profundamente enferma”
Jiddu Krishnamurti

Más allá de la dimensión personal, también existe lo que en el mundo del trabajo se conoce como factores que producen estrés o riesgos psicosociales y factores protectores ante el estrés. La preocupación por el impacto del estrés en el mundo laboral ha ido en aumento y es motivo de densas investigaciones por los impactos que tiene en la salud del trabajador-a, pero sobre todo en la calidad de servicios.

Pero el tema del estrés laboral se complejiza aún más cuando se trabaja en contextos de violencia y en donde el mismo personal de ayuda se encuentra inmerso en esas condiciones. La violencia, la precariedad del trabajo y la inseguridad que esto genera, se convierten en detonantes de estrés, malestar y riesgos para la salud física y mental del trabajador-a. Además, la carencia de oportunidades de trabajo dignas y las demandas sin límites en el campo de lo social, van contribuyendo al desgaste profesional.

3.1 Climas de trabajo tóxico y climas nutritivos

Como bien lo remarca Ana María Arón³⁵, los contextos de trabajo precarios o sistemas que a veces reproducen condiciones de abuso, se vuelven el caldo de cultivo para la violencia laboral. De allí que, según ella, **el enfoque debería centrarse no solo en crear condiciones para las personas y los equipos, sino en modificar las dinámicas institucionales generadoras de estrés y maltrato.** Todo ello debería traducirse en normativas que aseguren la práctica del buen trato y códigos de ética que velen por el bienestar del personal. Pero también, en la práctica de estilos de liderazgo democráticos que promuevan el

35 Arón A.M. 2016.

reconocimiento, la retroalimentación y el interés activo del personal directivo, por el bienestar del empleado-a.

Según Arón (2016:4), un jefe-a que promueve ambientes protectores, es aquel o aquella que demuestra preocupación por las necesidades del personal, es sensible y se muestra flexible, tiene confianza y lo hace saber y comunica claramente sus expectativas, entre otras. A diferencia de ello, un liderazgo tóxico, sería aquel que ejerce un poder autoritario, que no reconoce las necesidades de los otros y se vale de una especie de control persecutorio. En resumen, esto significa que:

Cuadro 7

| Características de los liderazgos | |
|---|---|
| Liderazgo nutritivo | Liderazgo tóxico |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estilo democrático, capaz de delegar poder • Es empático, se conecta con las necesidades de los otros • Generoso emocionalmente • Utiliza recursos de manera justa • Genera climas protectores • Es percibido como una figura disponible para su equipo y personal • Tiene una visión clara de la misión de la organización y la transmite • Tiene objetivos claros y estrategias para lograrlo • Genera un clima de buen trato | <ul style="list-style-type: none"> • Estilo autoritario y concentración del poder • Abusa del poder y no fomenta la cooperación • No toma en cuenta, ni visibiliza las necesidades de los otros • No reconoce, ni valora los aportes de otros • Se centra en el control persecutorio • Obstaculiza la autonomía y creatividad • Falta de empatía y sensibilidad • No transmite una visión clara de la misión de la organización |

Además de los estilos de liderazgo, claves en toda organización ¿Cuáles serían otros factores de riesgo psicosocial que afectan la salud física y mental del trabajador-a? Y ¿Qué características organizacionales promueven el estrés o bien lo disminuyen? ¿Promueven el mal trato o el buen trato?

3.2 Dos caras de una misma moneda

Cuando la vida laboral deja de ser una fuente de satisfacción y se convierte en una pesada carga que tenemos que soportar día tras día, algo anda mal con nosotros y con la institución, son dos caras de una misma moneda. Diversas investigaciones documentan que las sobrecargas de trabajo, la ambigüedad

de roles, la constante presión, liderazgos de pobre calidad, agresión y acoso en el trabajo, impactan negativamente en la salud y afectan el rendimiento del trabajador-a y el funcionamiento de la organización.

Pero más allá de las condiciones laborales también están las formas particulares en que nosotros-as reaccionamos ante situaciones difíciles y que tienen que ver con factores de personalidad e historias de vida. Por ejemplo, alto volumen de trabajo, presión de tiempos y pocos recursos personales aumentan el riesgo de sufrir ansiedad y depresión. Por el contrario, mayor participación en la toma de decisiones que afectan nuestro trabajo, más control sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos, así como la capacidad de manejar el balance entre vida laboral y vida privada, aumentan las posibilidades de que el trabajo sea vivido como satisfactorio y desafiante.

“En general los trabajadores que reportan altos niveles de conflicto entre articular trabajo y familia, presentan arriba de 12 veces más burnout y dos o tres veces más depresión que los trabajadores con un mayor balance entre trabajo-vida personal”³⁶.

Y esto afecta más a las mujeres que a los hombres por su rol de cuidadoras y responsables de las tareas domésticas o dobles jornadas. Aunado al tema del bajo reconocimiento monetario y simbólico que tiene el trabajo realizado por la mujer. En muchos países siguen prevaleciendo enormes diferencias salariales entre hombres y mujeres.

Pero ¿qué define que haya organizaciones que promueven la salud y el bienestar y otras que por el contrario fomentan el estrés y con ello la enfermedad y el malestar? Según la OMS: *“Un entorno laboral saludable es aquel en el que los trabajadores y directivos colaboran en utilizar un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del espacio de trabajo, considerando que:*

- ü *La salud y la seguridad dependen del entorno físico del trabajo;*
- ü *La salud, seguridad y bienestar dependen del entorno psicosocial del trabajo, incluyendo la organización del trabajo y la cultura del espacio laboral;*
- ü *Los recursos personales de salud en el espacio laboral; y*
- ü *Las formas de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad”³⁷.*

36 Ver OMS 2010: Entornos Laborales Saludables – Fundamentos y Modelo de la OMS –Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. En: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf Página 30 y 31.

37 *Ibíd.* Página 93.

Algunos autores van más allá al diferenciar entre entornos de trabajo saludable y organizaciones saludables. Entendiendo por **organización “saludable”** aquella que cuenta con objetivos claros, realizables y aceptados por todos. En donde el poder se encuentra distribuido de tal forma que todos los involucrados participan en las decisiones y soluciones de acuerdo a funciones. La comunicación interna es fluida y efectiva. Se cuenta con un ambiente sano, existe disposición al cambio, autonomía y capacidad para resolver problemas y dirimir conflictos.

Otros autores consideran que la clave para un entorno de trabajo saludable está también en la promoción de intervenciones efectivas que logren el balance entre vida-trabajo y prácticas inclusivas, que promuevan la diversidad. Es decir, propiciar el acceso a personas diversas, por su origen, sus capacidades y habilidades y en condiciones justas, conectando la ética del trabajo con los derechos humanos³⁸.

Es justamente en este contexto que surge una creciente preocupación por el factor humano en el mundo del trabajo y cada vez son más los países, instituciones y empresas que se preocupan por los costos que genera el estrés. Desde la creación del Comité Conjunto de la OIT/OMS para la salud ocupacional en 1950, se han creado una serie de normativas para la promoción de la salud en el trabajo y el desarrollo de habilidades para una vida saludable³⁹.

En Europa existe una serie de iniciativas trabajando por mejorar las condiciones y ambientes de trabajo, pero también para la promoción de la salud mental en estos contextos⁴⁰. Alemania por ejemplo cada dos años se ocupa de evaluar a nivel nacional la situación y costos del estrés laboral⁴¹ y en el campo social y humanitario se viene discutiendo el concepto de **“care for caregivers” o el cuidado de los cuidadores** como algo fundamental para el trabajo que desarrollan⁴². En este país, en el 2013, se establecieron directrices que otorgaban derechos a los trabajadores-as para pagar sus móviles y no estar accesible a través de correos en fines de semana o en su tiempo libre. Los jefes sólo podrían hacerlo en casos de emergencia justificada⁴³.

Otras medidas para propiciar el equilibrio entre trabajo y vida familiar, han sido el establecimiento de licencias para madres y padres que tienen hijos, el flexibilizar horarios y propiciar el trabajo en casa que veremos más adelante, así como crear condiciones para madres trabajadoras.

38 OMS 2010, op. Cit. Página 14.

39 Ibíd. Página 13. Ver también: www.paho.org/spanish/dbi/PC579/PC579_04.pdf en donde se describen cuáles serían las habilidades para una vida saludable.

40 Por ejemplo el proyecto Workhealth, apoyado por la Unión Europea ha definido una serie de indicadores para medir el impacto del trabajo en la salud pública y también la campaña europea “trabajar en sintonía con la vida- Move Europe”. Disponibles en www.enwhp.org

41 Ver: Stressreport Deutschland 2012 (Reporte sobre el Estrés Laboral en Alemania). Accesible en: www.baua.de/dok/3430796

42 Ver: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/91>

43 Hasson, Gill 2015. Página 90.

3.3 Riesgos psicosociales en el trabajo

La palabra “psico” tiene que ver con nuestro mundo interior, nuestras creencias y valores, ideas, pensamientos, percepciones sobre nosotros mismos y los demás y “social” se refiere a las relaciones de la persona con su entorno social, político y cultural en el devenir histórico. Entendiendo que la persona es productora y reproductora de sus condiciones de vida.

Visto así el enfoque psicosocial caracteriza el problema del estrés crónico en su contexto y busca intervenir en las causas y consecuencias que este tiene en el individuo, en los grupos y organizaciones. La idea de fondo es entender cómo la dinámica del estrés en el trabajo supera el ámbito personal, para convertirse en fenómeno social con graves consecuencias para la organización y la sociedad en su conjunto. Es decir, se trata de desprivatizar los daños y lograr que las personas afectadas asuman un rol activo en la transformación de condiciones de vida y trabajo que lo limitan o lo enferman.

Por lo tanto, cuando hablamos de riesgos psicosociales nos referimos a todos aquellos factores que van desde la organización del trabajo, los valores y la cultura organizacional que impactan en quienes la conforman, pero también los valores, creencias, percepciones, aptitudes y conocimientos del trabajador-a que lo habilitan o no para funcionar dentro de una organización determinada.

A continuación, veamos a manera de resumen, algunos ejemplos de los factores psicosociales de riesgo en el trabajo que pueden servir de guía para la elaboración de planes de prevención o intervención:

Cuadro 8:

| Factores de riesgos psicosociales | |
|---|--|
| Lista de control de factores de riesgos psicosociales | |
| Características del trabajo | Factores de riesgo |
| Cultura y función de la organización | <ul style="list-style-type: none"> ü Comunicación deficiente ü Poca claridad de la misión, visión, objetivos y metas ü Bajo nivel de apoyo para resolución de problemas y/o desarrollo personal ü Falta de estándares sobre derechos laborales y sistema de contrataciones (política salarial) |
| Estilos de liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> ü Falta de un estilo de dirección respetuoso y democrático ü Falta de consulta y comunicación de doble vía ü Falta de retroalimentación constructiva |

Continúa...

| Factores de riesgos psicosociales | |
|--|--|
| Lista de control de factores de riesgos psicosociales | |
| Características del trabajo | Factores de riesgo |
| Participación | <ul style="list-style-type: none"> Û Baja participación en la toma de decisiones Û Baja participación e integración en los equipos |
| Estatus profesional y desarrollo profesional | <ul style="list-style-type: none"> Û Incertidumbre en la carrera profesional Û Estancamiento profesional Û Estatus laboral deficiente Û Trabajo de bajo valor social Û Salario deficiente Û Inseguridad laboral |
| Papel en la organización | <ul style="list-style-type: none"> Û Ambigüedad de roles Û Conflicto de roles |
| Contenido del trabajo | <ul style="list-style-type: none"> Û Trabajo mal definido Û Alta incertidumbre Û Falta de variedad en las tareas Û Trabajo fragmentado y disperso Û Trabajo sin significado Û Infrautilización de las habilidades y capacidades |
| Carga y ritmo de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> Û Sobrecarga de trabajo Û Baja carga de trabajo Û Ritmo acelerado y escaso control Û Presión de tiempo y fechas límites constantemente |
| Horarios de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> Û Horarios de trabajo fijos e inflexibles Û Horarios de trabajo de duración impredecible Û Horario prolongado Û Horario incompatible con la vida social y privada Û Trabajo a turnos o nocturno |
| Relaciones interpersonales | <ul style="list-style-type: none"> Û Aislamiento social o psicológico Û Ausencia de apoyo social Û Falta de mecanismos para el manejo de conflictos Û Violencia Û Relaciones deficientes con jefes-as y coordinadores-as Û Falta de reconocimiento y retroalimentación |
| Relación entre vida familiar-trabajo-vida privada y social | <ul style="list-style-type: none"> Û Demandas conflictivas entre el trabajo, la familia, la vida privada y social Û Bajo apoyo para mantener el balance entre trabajo-familia-vida personal y social |

Continúa...

| Factores de riesgos psicosociales | |
|---|---|
| Lista de control de factores de riesgos psicosociales | |
| Características del trabajo | Factores de riesgo |
| Preparación y aprendizaje | Ü Preparación inadecuada para manejar los aspectos más complejos del trabajo |
| | Ü Preocupación acerca de conocimientos técnicos y habilidades |
| | Ü Falta de espacios de formación y capacitación para la tarea |
| Ambiente Físico y Psíquico de trabajo | Ü Ambiente de trabajo deficiente: luz, ruido, contaminación, espacio. |
| | Ü Falta de condiciones mínimas para trabajar |
| | Ü Problemas de mantenimiento y reparación de equipos |
| | Ü Falta de espacios para encuentros sociales y respeto a los horarios y tiempos de descanso |
| | Ü Falta de mantenimiento y adecuación de los espacios físicos de trabajo |

Tomado y modificado de: Cox, T. Work related stress. Agencia Europea de la Salud y Seguridad. 2000. Citado por: Comisión Ejecutiva Confederal de UGT-Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente 2008: Procesos de Evaluación de Riesgos Psicosociales. Madrid-España. Página 25 y 26.

Como podemos apreciar en esta larga lista de factores de riesgos psicosociales, son múltiples y variadas las causas que pueden desencadenar en malestar y bajo rendimiento y afectar la salud del trabajador.

En este punto les invito a leer detenidamente el cuadro anterior y a que marquen por lo menos 5 factores de riesgo psicosocial que según ustedes, consideran prioritarios. Una vez identificados, socialícelos con su equipo o unidad de trabajo.

Ejercicio 4

| Identificando factores de riesgo psicosocial en mi trabajo... | | |
|---|---|--|
| Riesgos Psicosociales en el trabajo | | |
| ¿Qué factores de riesgo psicosocial identifico en mi trabajo? | ¿Qué puede hacer la institución para mejorarlos/cambiarlos? | ¿Qué puedo hacer yo para contribuir a esa mejora/cambio? |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |
| 4. | 4. | 4. |
| 5. | 5. | 5. |

3.4 Organizaciones productoras de estrés

Existen organizaciones que, al hacer caso omiso de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo, se convierten en entidades generadores de estrés, conflicto y malestar. El siguiente cuadro elaborado por Pross, C. (2009:256-57), le permitirá identificar aquellas características organizacionales que contribuyen al buen funcionamiento, así como aquellas que generan estrés y conflicto. Este análisis le permitirá identificar factores de riesgo en los cuales necesita intervenir ya sea como directivo o colaborador-a.

Cuadro 9

| Estructuras organizacionales y sus impactos en el manejo del estrés y conflictos | |
|---|---|
| Organizaciones con bajo nivel de estrés y conflictos | Organizaciones con alto nivel de estrés y conflictos |
| Dirección o coordinación profesional | Falta de dirección/coordinación y si la hay es pro-forma |
| Delegación de tareas y responsabilidades por competencias | Todos deciden, sobre todo, ninguno asume responsabilidades |
| Definición clara de roles y competencias | Roles y competencias difusas, todos hacen de todo |
| La toma de decisiones es efectiva y transparente | La toma de decisiones es difícil y tardada, los procesos son poco transparentes |
| Los conflictos son gestionados por la dirección | Hay disputas sobre quién gestiona conflictos (dirección informal) |
| La dirección protege a los más débiles de agresiones | Abuso de poder por parte de otros delegados informales |
| Hay una clara organización del trabajo | La organización del trabajo es caótica |
| Los límites se mantienen | No hay claridad de límites y estos se sobrepasan |
| Balance entre empatía y distancia profesional | Sobre identificación con pacientes/clientes/usuarios |

Continúa...

Estructuras organizacionales y sus impactos en el manejo del estrés y conflictos

| Organizaciones con bajo nivel de estrés y conflictos | Organizaciones con alto nivel de estrés y conflictos |
|---|---|
| Los objetivos y filosofía de trabajo son realistas y compartidas por todos | Falta de objetivos y filosofía de trabajo compartida por todos |
| Supervisión externa | Ninguna supervisión o solo de forma esporádica |
| Creación de espacios protegidos para tratar dinámicas destructivas | Se carece de espacios protegidos y se deja margen para la puesta en escena de traumas |
| Protección del personal que cuida o atiende | Se propicia el autosacrificio |
| Selección cuidadosa del personal según capacidades y personalidad | Deficiencia de estándares profesionales |
| Instancias de control de personas independientes | Carencia de instancias de control independientes. Se mezclan los niveles |
| Formación terapéutica de quienes atienden. Se propician las experiencias vivenciales de los profesionales | Formación terapéutica insuficiente o deficiente. Ninguna experiencia vivencial |
| Situación financiera estable | Situación financiera inestable, se vive al día |

Traducido y adaptado de: Pross, Cristian 2009: *Verletzte Helfer – Umgang mit dem Trauma – Risiken und Möglichkeiten sich zu schützen* (Profesional de Ayuda Vulnerado - Lidiando con el Trauma – Riesgos y Posibilidades de Autoprotegerse). Alemania. Página 256-257. Traducción libre V. Duque.

¿Dónde se encuentra su institución respecto de estas categorías? Más que una tabla de evaluación debería ser una guía de discusión y reflexión que le ayude a entender el estado actual y posibilidades de mejora, siendo consciente que los cambios son procesos de mediano y largo plazo, que requiere de su participación activa.

Ahora que usted conoce qué es el estrés y sus impactos individuales y colectivos, pero también cuáles son los riesgos psicosociales y las condiciones organizacionales que potencian o disminuyen el estrés, considera que ¿está en riesgo de sufrir desgaste profesional o síndrome de quemado? Pero ¿qué es eso de quemarse?

3.5 Acercándonos al punto: el desgaste profesional o síndrome de burnout

¿Conoce usted a personas en su trabajo que a pesar de verse extremadamente agotadas y con claros síntomas de desgaste ignoran las señales del cuerpo? ¿Conoce instituciones y organizaciones en donde el que más cansado se ve, el que más citas tiene es el que más trabaja, sin preguntarse si es eficiente? Le son familiares expresiones como: *“estoy agotado y apenas duermo”, “no tengo tiempo ni para comer”, “me mantengo enfermo y no sé por qué”, “si yo no lo hago nadie lo hará”*.

Estas personas no sólo se exceden en el trabajo y sobrepasan sus propios límites, sino además exigen lo mismo de sus colegas y colaboradores contribuyendo a una espiral de estrés que no encuentra su fin⁴⁴.

El **desgaste profesional o síndrome de quemado (burnout)** es la *“reducción de la respuesta funcional del organismo a las demandas de la vida cotidiana, como consecuencia de usar toda nuestra energía, aún la de reserva, sin conservar la necesaria para nosotros/as mismos/as”*⁴⁵. Es una respuesta crónica a la tensión emocional constante y no la reacción a una crisis ocasional lo que contribuye a debilitar el sistema inmunológico y aumentar la posibilidad de sufrir enfermedades.

Como su definición lo dice, uno no se quema cuando enferma temporalmente como resultado de agentes externos como virus, bacterias o enfermedades, el desgaste profesional o síndrome de quemado se produce cuando sobrepasamos nuestras capacidades para hacer frente a las demandas. En otras palabras, las personas que lo padecen terminan como fósforos quemados, desgastados y con serios problemas de salud.

La persona afectada empieza a desarrollar actitudes negativas hacia el trabajo, puede mostrarse insensible y/o cínica, pierde la motivación en lo que hace, se le ve desilusionada y no le encuentra sentido a nada. Frecuentemente se siente irritada y frustrada, cualquier tarea por pequeña que sea, representa una sobrecarga, empieza a aislarse de familiares y amigos y evita buscar ayuda.

Como efecto de todo esto puede manifestar desde un cansancio crónico, hasta una serie de problemas psicosomáticos como gastritis, dolores de cabeza, alteraciones del sueño, entre otros, pudiendo llegar hasta cuadros depresivos y ausentismo laboral.

⁴⁴ Para evaluar si su personalidad es “autoestresora” le recomiendo el test que aparece en Sidelski, Daniel (2009). Página 73.

⁴⁵ Claramunt, M.C. 1999. Página 19.

Caso 1

Manuel siempre había soñado con ser abogado para defender a los más débiles. Después de graduarse empezó trabajando en un bufete con muy poco salario. Como todavía era soltero, esto le permitía trabajar hasta los fines de semana relegando a un segundo plano el encuentro con familiares y amigos. Sus colegas lo veían como una persona entregada a la causa que siempre estaba dispuesta a aceptar y defender nuevos casos.

Posteriormente ingresó a una institución pública desde donde podía defender a personas que no tenían recursos. En este trabajo hacía turnos y horas extras y las exigencias aumentaban. Manuel pensaba que era parte del sacrificio para hacer carrera y establecerse. Años después de un corto noviazgo se casó con quien había sido su compañera de estudios y con quien también había compartido algunos hobbies como tocar la guitarra e ir al cine. Al inicio logró agenciar tiempo para pasar con su esposa, visitar amigos y disfrutar de todo aquello que le gustaba, pero con el tiempo esto fue disminuyendo por sus propias demandas y las presiones de su jefe para quien el trabajo nunca era suficiente.

Su esposa al principio entendía que su entrega por los más necesitados lo obligaba a llevarse trabajo a casa y dedicarse a ello hasta altas horas de la noche -en realidad vivía para trabajar-. ¡Pero con el tiempo, su paciencia se fue agotando -aquello no era vida, pensaba! Manuel empezó a padecer fuertes dolores de espalda, se sentía irritado y cansado, apenas podía dormir. Muy pronto a los dolores de cabeza y espalda se sumó una gastritis que apenas controlaba. Por otro lado, su esposa amenazaba con dejarlo si no cambiaba su ritmo de trabajo. Finalmente, ante las presiones no pudo más y terminó en el hospital en donde tuvo que ser intervenido por una úlcera crónica.

- ¿Qué sucedió con Manuel, con sus cargas de trabajo y creciente estrés?
- ¿Conoce casos parecidos a este?

El compromiso desmedido que sentía Manuel en la defensa de los más pobres y su anhelo de “salvar el mundo”, unido a la falta de balance entre vida privada y trabajo, entre sus intereses personales y sus relaciones sociales, pero también las exigencias laborales y el poco reconocimiento de su jefe, lo llevó a un grado de agotamiento mental y físico que terminó por hacer síntomas.

Manuel empezó a sentirse solo y deprimido hasta que colapsó. En este caso concreto vemos cómo los factores personales –idealismo y alta exigencia– combinados con factores externos de alta demanda y poco reconocimiento, contribuyeron a la crisis con impactos negativos para la salud y la vida de Manuel.

¿Cómo saber si padezco o he padecido de desgaste profesional?

Ejercicio 5

Reconociendo el desgaste profesional⁴⁶

Instrucciones: lea cuidadosamente cada una de las preguntas que aparecen en el siguiente cuestionario y según la siguiente escala, indique cómo se encuentra usted respecto a los siguientes enunciados:

- 0= prácticamente nunca
- 1= rara vez, esto quiere decir una vez cada seis semanas.
- 2= algunas veces, esto quiere decir cada dos semanas.
- 3= frecuentemente, es decir varias veces en la semana.
- 4= constantemente.

| | |
|---|---|
| 1. Pienso frecuentemente en cosas negativas, y le doy muchas vueltas en mi cabeza | 12. Como rápida y precipitadamente |
| 2. No tengo energía y me canso rápidamente | 13. Mi memoria tiene agujeros: olvido mucho y no me puedo acordar de nada |
| 3. Estoy intranquilo, irritable, y desequilibrado | 14. Me encuentro desilusionado |
| 4. Para mí es muy importante sentirme apreciado | 15. Me desconecto con dificultad y no puedo descansar lo suficiente |
| 5. Sudor frecuentemente, sin causa alguna | 16. Tengo problemas de estómago y de digestión |
| 6. Trabajo bajo mucha presión | 17. No hago nada para equilibrar mi trabajo |
| 7. Soy miedoso e intranquilo | 18. Mis reservas de energías están vacías |
| 8. No me dan ganas de encontrarme con amigos o conocidos | 19. No le encuentro más sentido a mi trabajo |
| 9. Me esfuerzo mucho en hacerle el bien a los demás | 20. Sufro de dolores de cabeza |
| 10. Tengo dolor de cuello, hombros o espalda | 21. Dudo de mí mismo |
| 11. Cuando me levanto por las mañanas me siento como enervado | 22. No tengo tiempo para ningún deporte ni ninguna afición |

Continúa...

⁴⁶ Tomado de: Schröder, Jörg Peter (2011). Páginas 33 a 37.

| | | |
|---|--|--|
| 23. Estoy desmotivado y no tengo capacidad de decisión | 37. Tengo poco tiempo para amigos, compañeros y familia | |
| 24. Tengo problemas de circulación (tensión arterial, pulso) | 38. Cuando suena el teléfono, lo contesto de mala gana | |
| 25. En las noches ingiero alguna bebida alcohólica | 39. No tengo nuevas ideas y me siento sin impulso | |
| 26. Para mí, todo es demasiado | 40. Siento indiferencia por parte de las demás en las cosas que hago | |
| 27. Los elogios y el reconocimiento son importantes para mí | 41. Tengo problemas para dormir y pasar la noche entera sin despertarme | |
| 28. Cuando subo escaleras, me quedo rápidamente sin aliento | 42. Tengo una actitud depresiva | |
| 29. Mis deseos sexuales disminuyeron | 43. Mi situación privada y laboral son inciertas | |
| 30. Trabajo mucho y muy fuerte | 44. Mi apetito ha sufrido cambios | |
| 31. Después de mucho ajetreo en un día de trabajo, en la casa se me dificulta desconectarme y relajarme | 45. Durante el trabajo me encuentro disperso. | |
| 32. Mis manos y mis pies están fríos | 46. Mi corazón me preocupa | |
| 33. Soy olvidadizo y tengo problemas para encontrar las palabras | 47. Me cuesta mucho trabajo decir no | |
| 34. Durante el día me siento con sueño | 48. Ya no siento la alegría de vivir y por dentro me siento totalmente vacío | |
| 35. Pienso frecuentemente en el suicidio | 49. La musculatura de mi cuello se encuentra dura y adolorida | |
| 36. Ya nada me divierte | 50. Estoy mal organizado y perdiendo el control | |
| Puntaje total | | |

Al final del manual se dan las instrucciones para valorar el resultado del cuestionario

Tome los resultados de este cuestionario, como un indicador de su situación actual que podrá variar si usted va introduciendo cambios en sus condiciones de trabajo.

Es importante resaltar aquí que el fenómeno del desgaste laboral es común pero no exclusivo de las profesiones trabajando en contextos de violencia. Cualquier persona trabajando en condiciones que ponen en riesgo su salud e integridad física y mental, debido a cargas excesivas de trabajo, acoso o maltrato laboral, puede padecer de desgaste profesional.

Pero la posibilidad de padecerlo es todavía más alta si se trabaja con víctimas/sobrevivientes de cualquier tipo de violencia. Estas personas están aún más expuestas no solo al síndrome de desgaste laboral, sino también a la traumatización secundaria y la conexión con sus propias experiencias de violencia o traumas vividos.

¿Qué sucede entonces a los y las profesionales que trabajan con víctimas de violencia extrema ya sea como promotores-as psicólogos-as, trabajadores-as sociales, enfermeras, abogados-as y muchas otras profesiones? ¿Es posible escuchar día a día tantos hechos de violencia y crueldad contra otros seres humanos y no verse afectado?

3.6 El trauma secundario o trauma vicario

Diversos estudios e investigaciones⁴⁷ dan cuenta que la exposición constante a narraciones traumáticas produce una especie de contagio en donde el personal de apoyo puede llegar a presentar síntomas parecidos a los que sufre la víctima. Y esto le sucede no solo a los-a psicólogos-as y terapeutas, sino a todas aquellas personas que por su cercanía o por su profesión trabajan con víctimas o sobrevivientes de violencia. En este caso también se habla de sobreidentificación con la víctima por exceso de empatía o compasión. El profesional termina por diluirse hasta el punto de poder llegar a sentirse culpable del dolor que sufren otros.

Según Valeria Sabater,⁴⁸ *"El exceso de empatía o «híper-empatía» supone ser un espejo y a su vez una esponja. No solo sentimos lo que otros sienten, sino que lo sufrimos, y es un dolor físico que crea angustia y que, a su vez, nos supedita a las necesidades ajenas sin poder discriminar esa frontera entre uno mismo y los demás"*. Estas personas tienden a querer resolver los problemas de los demás, se vuelven sobreprotectoras y limitan la autonomía de los demás y al no ser comprendidas terminan sumidas en sentimientos de rabia y decepción. Como bien lo resume Boris Cyrulnik (2007:23) *"...sin empatía nos volvemos sádicos, pero demasiada empatía nos conduce al masoquismo"*.

47 Ver: Pross, Christian (2006) y (2009); Arón, A.M. y Llanos, M.T. (2004); Chile Solidario-Gobierno de Chile-MIDEPLAN (2010); Ojeda, T. (2006); López Santa Alejandra (2010); Fengler, Jörg/Sanz, Andrea /Hrsg. (2012) entre otros.

48 Valeria Sabater, en: <https://lamenteesmaravillosa.com/sindrome-exceso-de-empatia/> Página-2.

¿Cuáles son los efectos del trauma secundario?

Es importante señalar que exponerse al trauma ajeno es ocuparse de una herida psicológica profunda que nos conecta con nuestro propio ser, una *“experiencia de violencia, fuera de la norma, en la cual la integridad física y/o psíquica ha sido agredida, y donde se vive miedo de morir y/o impotencia total”* (DSM-IV)⁴⁹. Se caracteriza porque quiebra asunciones básicas que constituyen referentes de seguridad del ser humano, como la confianza, la empatía, la bondad y en donde **«lo impensable se hace realidad»** (Pérez-Sales, P. 2003:19).

Y ¿qué hacen las experiencias traumáticas y la violencia con el personal de ayuda? Las violencias cuando se vuelven crónicas y se prolongan en el tiempo tienen un impacto destructivo para la persona y el conjunto de la sociedad⁵⁰. Las complejas dinámicas de la violencia llevan a que el profesional o personal de ayuda enfrente constantes estados de tensión que se agravan cuando los casos no se resuelven o las personas permanecen cautivas del abuso. Incluso llegan a sentir desesperanza al darse cuenta que las víctimas no logran salir del círculo de violencia en que viven.

La experiencia de violencia en sus diferentes formas, suelen incrementar los sentimientos de odio y deseos de venganza y convertirse así en una especie de material radioactivo, metáfora utilizada por Yolanda Gampel (2006), para referirse a los efectos de la violencia sociopolítica, que contamina la vida social y contagia a los que ayudan⁵¹.

Este fenómeno ampliamente estudiado y conocido como **traumatización secundaria, trauma vicario o fenómeno de fatiga por compasión**, puede suceder entonces como producto de la exposición continua y prolongada a hechos y relatos traumáticos o de mucho sufrimiento por la falta de medidas protectoras que logren entender y aminorar estos efectos. En la traumatización secundaria el o la profesional al igual que la víctima, suele experimentar miedo, angustia, impotencia, desesperanza y en casos extremos, desarrollar síntomas parecidos al cuadro de estrés postraumático simple o complejo⁵².

De repente y sin explicación, el personal de ayuda llega a experimentar pesadillas, recuerdos recurrentes o bien evitar lugares que le recuerden los relatos escuchados. Así como la víctima, empieza a aislarse y a desconfiar de su entorno, se ven afectadas sus creencias acerca de la bondad de las personas y

49 Ver: Pérez Sales, Pau/Ed. (2006). Página 50-51.

50 Para más detalles sobre los impactos de la violencia crónica ver: Adams, Tani: La violencia crónica y su reproducción. En: <https://www.wilsoncenter.org/publication/la-violencia-cronica-y-su-reproduccion-tendencias-perversas-en-las-relaciones-sociales>

51 Gampel, Yolanda (2006).

52 Para conocer más sobre la sintomatología del Desorden de Estrés Postraumático Complejo ver: Herman, J. (2004). Páginas 196-197.

su visión del mundo como un lugar de esperanza⁵³. Se distancia de sus propias emociones y evita los contactos sociales.

A veces el o la profesional desarrollan un estado de alerta incrementado, que se traduce en dificultades para dormir y miedo exagerado a que algo le ocurra a él o ella y a sus seres más queridos. En algunos casos se da el fenómeno de que la víctima o el personal de ayuda termina identificándose con el agresor, como una forma de superar la impotencia y retomar control⁵⁴.

Pero **¿qué diferencia el síndrome de desgaste profesional (o burnout) anteriormente descrito y el trauma secundario?** Se diferencia porque en el trauma secundario él o la profesional o personal de apoyo no solo se desgasta, sino que puede llegar a experimentar total o parcialmente los síntomas característicos del estrés postraumático o traumas complejos.

3.7 Cuando los equipos también se queman o traumatizan

La dinámica de contagio por el trauma ajeno, también puede darse en los equipos de trabajo que terminan reproduciendo la dinámica de la violencia que atienden. A este nivel se ven reflejadas relaciones parecidas a las que ocurren entre víctimas y victimarios. Como lo menciona Pross (2011:258): *“Los profesionales de ayuda terminan comportándose como victimarios y convierten en víctimas a otros colegas. Sin reflexionar y corregir estas tendencias inconscientemente reproducen el patrón patológico de sus pacientes”*⁵⁵. A veces, en el mismo grupo o equipo, emergen fuertes sentimientos de persecución, miedo, sensación de abuso, designación de chivos expiatorios o expulsión de algunos miembros.

Refiriéndose a este fenómeno, Ana María Arón (2016:9)⁵⁶ menciona que **los equipos traumatizados tienen mayor dificultad para gestionar conflictos y pueden provocar mucho sufrimiento a sus integrantes que se traduce en abandono del trabajo, rotación constante de personal e incluso desintegración**. Verlo desde esta perspectiva según Arón, permite abordar el problema desde una mirada grupal y vinculada al tema de trabajo, más que como un problema individual de una persona determinada.

De esta forma los equipos también corren el riesgo de quemarse o traumatizarse⁵⁷. Los equipos “quemados” empiezan a manifestar desinterés y resignación,

53 Ejemplos concretos de estos fenómenos podrá encontrarlos en: Erazo, J. (2018). Páginas 363-366.

54 Ibíd. Páginas 127-158.

55 Pross, Cristian 2009. Página 258. Traducción libre del alemán al español por Vilma Duque

56 Arón, A.M. 2016. Accesible en: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FE7787B8E9EEBF22052580B200821538/\\$FILE/aron.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FE7787B8E9EEBF22052580B200821538/$FILE/aron.pdf)

57 Este tema ha sido ampliamente trabajado por Arón, A.M: y Llanos, M.T. (2004); por Fengler, Jörg / Sanz, Andrea –Ed. (2012) y Pross, Christian (2009).

falta de cohesión grupal, se les dificulta tomar decisiones y cuando las toman no les dan continuidad. Paulatinamente van perdiendo la confianza en los otros-as, se vuelven típicas las expresiones como: “este trabajo no le interesa a nadie”, “no importa lo que hagamos, al final ni se ven resultados” o expresiones de cinismo como: “al final las mujeres se merecen lo que les pasa por volver con el agresor”⁵⁸. Veamos un ejemplo:

Caso 2

Un equipo traumatizado

María José, una psicóloga con experiencia en la asesoría de equipos, fue llamada para hacer supervisión psicosocial con personal que atendía a niñas víctimas de abusos. Desde el primer día notó los síntomas de desgaste en el equipo. Había divisiones y los chismes eran la forma más común de expresar el malestar que afectaba al equipo y a la misma organización. Los directivos ya no sabían cómo manejar esta situación y se sentían impotentes ante estos fenómenos. Era común el cambio constante de jefes y coordinadores y los canales de comunicación con sus empleados parecían no funcionar.

El equipo por su parte se sentía “víctima” de la organización y se lamentaban de lo que ellos percibían como maltratos y abusos por parte de sus superiores, muchas reuniones giraban alrededor de este tema. Entre ellos era común inculparse de la incapacidad de manejar su relación con sus superiores en quienes proyectaban sus temores y angustias acerca del futuro del proyecto. El equipo estaba como paralizado. Cuando a veces surgía el tema del impacto que el trabajo con las víctimas tenía en ellos-as, rápidamente lo bloqueaban con el argumento de “yo ya pasé por eso, no me vengan de nuevo con el tema”.

La insensibilidad ante el dolor del otro-a les impedía desarrollar empatía y conectar con sus propias vivencias lo que propiciaba comentarios a veces cínicos. Todos los intentos de hacer algo juntos fracasaban ante el temor que el otro fuera una especie de “oreja” que trasladaría información a la dirección, aumentando la desconfianza que ya reinaba.

Por otro lado, las presiones y demandas de trabajo crecían mientras los síntomas de desgaste erosionaban la capacidad del equipo de manejar los conflictos. El equipo se había convertido en “víctima” de sus condiciones y no reconocía sus propios recursos para hacerle frente.

¿Conoce usted alguno de estos fenómenos? ¿Ha trabajado en equipos que reproducen estas dinámicas? ¿Conoce equipos quemados/traumatizados o a punto de serlo? Aquí una primera forma de sondearlo:

58 Ver: Fengler, Jörg/Sanz, Andrea -Hrsg.- 2012. Páginas 20-38.

Ejercicio 6

Identificando el síndrome de quemado en equipos

Instrucciones: lea cuidadosamente cada una de las preguntas y conteste según la escala propuesta en donde **1. Significa: en nuestro caso no es cierto y 5: en nuestro caso es completamente cierto.** Variaciones podrán indicarse en la numeración intermedia.

| | No es cierto | | | | Completamente cierto |
|---|--------------|---|---|---|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. En nuestro equipo frecuentemente hay quejas acerca de sobrecargas de trabajo | | | | | |
| 2. Muy a menudo hasta las pequeñas tareas son vividas como sobrecargas | | | | | |
| 3. Se habla de decisiones que hay que tomar, pero pocas veces se llega a algo | | | | | |
| 4. El rendimiento del equipo ha disminuido considerablemente | | | | | |
| 5. Los acuerdos a los que llegamos no se cumplen | | | | | |
| 6. Hablamos del equipo de forma negativa y peyorativa | | | | | |
| 7. Hablamos de nuestro trabajo de manera cínica y sarcástica | | | | | |
| 8. Sabemos bastante bien quién es el culpable de nuestras cargas de trabajo | | | | | |
| 9. Casi nunca aceptamos ofertas de apoyos | | | | | |
| 10. En nuestro equipo el clima de trabajo es tenso | | | | | |
| 11. Frecuentemente en el equipo discutimos hasta el cansancio | | | | | |
| 12. Frecuentemente discutimos con otros equipos | | | | | |
| 13. Nos resulta difícil hablar de nuestras dificultades en forma objetiva | | | | | |

Fuente: Fengler, J. & Sanz, A. 2011: Ausgebrannte Teams – Burnout-Prävention und Salutogenese (Equipos Quemados- Prevención del Síndrome de Quemado y Salutogenesis). Klett-Cotta Verlag. Alemania. Páginas 38 y 39. Traducción libre de Vilma Duque.

Al final del manual se dan las instrucciones para valorar el resultado del cuestionario

3.8 Movilización de las propias experiencias traumáticas

Atender a personas que han sufrido violencia o cualquier tipo de abuso no solo puede generar estrés y contagio, sino también conectar o revivir las propias experiencias traumáticas no resueltas, ya sean del presente o del pasado. El personal no está exento de haber vivido o estar viviendo relaciones violentas o abusivas. Frecuentemente el haber sido víctima de maltrato o haber sufrido algún trauma se vuelve el motor para trabajar en estos campos como una fuente de reparación que permite una mayor empatía, pero también representa grandes riesgos, si no hay medidas de protección.

Como lo reporta un psicólogo entrevistado por Pross (2009:158-9) refiriéndose a colegas que apoyan a personas traumatizadas: *“Por lo menos una cuarta o tercera parte de ellos tienen un grado de afectación (...) Tenemos colegas que tienen su propia experiencia traumática, lo cual no es criticable...pero lo que sí es crítico, es que estas personas no hayan pasado por una buena terapia... y la mayoría no lo ha hecho”*⁵⁹. En casos como este, las posibilidades de revivir las propias vivencias traumáticas aumentan y comprometen el trabajo con las víctimas. **Las evidencias nos dicen que no se puede ayudar si uno está necesitado de ayuda.**

Como lo menciona Ojeda (2006:25), aunque el burnout, la traumatización secundaria y la movilización de las propias experiencias traumáticas no tienen que desarrollarse en todos-as los profesionales que atienden a víctimas, no debería descartarse las afectaciones en su salud por verse expuesto cotidianamente al dolor humano en sus peores formas. La autora remarca la necesidad de estar conscientes de que, aunque a veces no sea fácilmente visible, trabajar con estos temas va minando la salud física y mental y requiere medidas especiales de protección hasta para el personal mejor formado y preparado.

Por otro lado, en un contexto en donde la violencia está en la base de muchas relaciones sociales, el riesgo de que el personal de ayuda haya vivido o siga viviendo experiencias violentas aumenta. Nuestras experiencias trabajando con equipos que atienden a víctimas de diversos tipos de violencia⁶⁰ ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad de los trabajadores-as en estos campos.

⁵⁹ Traducción del alemán al español por Vilma Duque.

⁶⁰ Hablamos aquí particularmente del trabajo con equipos que hemos atendido mediante procesos de supervisión psicosocial.

Pero ¿qué medidas especiales se requieren para apoyar a los trabajadores que trabajan con temas y en contextos de alto riesgo? ¿Cuál es el papel de las instituciones y colaboradores?

Es justamente desde esta perspectiva que surge la necesidad imprescindible de la práctica del cuidado de los equipos y la promoción del autocuidado⁶¹, tema del que nos ocuparemos en los siguientes dos capítulos que se entrelazan entre sí. En ambos encontrará ejercicios y guías de trabajo que le permitirán identificar dónde se encuentra usted en términos de su autocuidado, pero también en relación con su equipo y la organización donde trabaja.

61 Ojeda, T. 2006, op. Cit. http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/ginecologia/vol52_n1/pdf/a05v52n1.pdf
Acceso el 27.12.2019



Armando el
rompecabezas: la
reciprocidad del
cuidado

CAPÍTULO

4

CAPÍTULO 4

Armando el rompecabezas: la reciprocidad del cuidado

*“Quieres lograr lo que nunca haz logrado,
haz lo que nunca haz hecho”
Confucio*

4.1 ¿Qué significa el autocuidado y el cuidado en contextos laborales?

Una idea central que vimos en el capítulo 1, postula que: el cuidado en el trabajo implica partir de una visión sistémica que incorpora: lo individual (autocuidado), lo grupal (cuidado de equipos) y la organización en su conjunto.

Es decir, son sistemas interconectados que a su vez se encuentran insertos en un contexto más amplio marcado por condiciones sociales, políticas y económicas que caracterizan a un sistema de protección o abandono.

Es justamente en ese marco que se habla de la necesidad de **crear entornos de trabajo saludables y dignos**⁶² que cuiden de su personal como una de las premisas básicas para poder cuidarme y cuidar de otros e ir acercándonos a la utopía, de ser parte de quienes construyen un mundo mejor, más humano y justo. Un mundo donde el bienestar deje de ser un lujo, para convertirse en una necesidad.

Es importante tomar en cuenta que, las prácticas de cuidado o falta de este están arraigadas en condiciones de vida, creencias y tradiciones culturales que pueden ejercer como factores protectores que promueven la salud y el bienestar, pero también como factores de riesgo. Los factores protectores incluirían desde la satisfacción de las necesidades básicas como alimentación, salud, educación, seguridad, hasta las condiciones para lograr el desarrollo y realización personal y social.

⁶² Por trabajo digno se entiende aquel que cumple con las prestaciones de ley y que contempla condiciones de salud y seguridad ocupacional. Como un dato curioso para Guatemala, recientemente la Unión Europea y el Ministerio de Economía (MINECO), firmaron un convenio para el Programa Empleo Digno. Ver: elPeriódico 18.12.2019. Página 12.

De esa cuenta el autocuidado y el cuidado en general resultan ser dos caras de una misma moneda. Por ejemplo, quien ha nacido en un contexto donde prevalecen las desigualdades e inequidades y ha vivido en carne propia la exclusión y discriminación, contará con algunas desventajas para hacer frente a las adversidades, o por el contrario, será este un motor que guíe su desarrollo.

Por otro lado, el cuidado y el autocuidado también están atravesados por los estereotipos de género que se convierten en factores de riesgo, especialmente aquellos que refuerzan la idea que las mujeres nacieron para cuidar a otros y los hombres para ser atendidos⁶³. Otros ejemplos de riesgos sería aquellas prácticas que consideran el ser un buen bebedor como sinónimo de "hombría"⁶⁴ o tener más peso como signo de buena salud⁶⁵.

Esto significaría que el cuidado requiere por un lado de una revisión crítica de los factores de riesgo a nivel personal y colectivo, así como de los estereotipos de género, y por otro lado la toma de conciencia y la importancia de contar con conocimientos y habilidades que promuevan la salud y el bienestar.

Traducido al ámbito laboral, serían todas aquellas medidas de apoyo institucionales, de equipo e individuales, que de manera interrelacionada y coordinada contribuyen a la promoción de la salud integral que benefician al trabajador, a la institución y a las personas o grupos meta que se benefician de nuestro trabajo.

4.2 Una forma especial de estar en el mundo - el autocuidado

En la dimensión más individual la promoción del autocuidado contemplaría aquellas medidas personales que en el ámbito del trabajo y fuera de él, contribuyen a crear un balance entre vida privada y trabajo, satisfacción laboral y un mejor rendimiento.

Estas medidas estarían orientadas en primer lugar a darnos cuenta de nuestras propias afectaciones y malestares físicos y psicológicos en el contexto del trabajo y cómo nos impacta trabajar con temas de violencia: ¿Cómo nos posicionamos ante estos temas? ¿Estamos haciendo lo que queremos y nos gusta hacer? ¿Nos sentimos preparados para ello? ¿Sabemos poner y reconocer límites? ¿Contamos con las condiciones necesarias para realizar nuestro trabajo? ¿Estamos donde queremos estar? ¿Nos apasiona lo que hacemos?

63 Ver: Uribe, Tulia María, El autocuidado y la promoción de la salud. Obtenido en internet el 18 de junio del 2014: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd26/fulltexts/0467.pdf>

64 Un estudio reciente de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), habla de "masculinidad tóxica" para referirse a la muerte por alcoholismo o por violencia interpersonal en los hombres. Según el estudio, estas conductas "machistas" contribuyen a tasas más altas de muerte entre los hombres. elPeriódico. Guatemala 20 de noviembre de 2019. Página 27.

65 De Roux, Gustavo 1994. Accesible en: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/gericuba/prevenccion_y_promocion.pdf

A partir de estos cuestionamientos, el autocuidado sería todos aquellos cuidados que se proporciona la persona misma para tener una mejor calidad de vida y satisfacción, pero que para lograrlo precisa del soporte que le brinda su entorno familiar, sus grupos de pertenencia, la organización, la comunidad, el mismo Estado y la sociedad.

Esto significa que, **el autocuidado no existe fuera de su contexto social según la premisa: “yo me cuido, me cuidan y nos cuidamos”**. Hablar del cuidado solo en términos individuales sería desvirtuar e ignorar que somos “seres sociales” y que el cuidado individual y colectivo precisa de entornos protectores.

4.3 Estrategias para el autocuidado en el trabajo

Partiendo de esa comprensión del ser humano como ser social, el autocuidado en el trabajo, tiene que ver con la capacidad de identificar los riesgos profesionales que se corren al trabajar con temas difíciles y en contextos de violencia.

En ese sentido es importante tomar en cuenta que el autocuidado al depender de tantos factores no puede responder a simples recetas o técnicas milagrosas, como a veces se pretende. Por ejemplo, como ya lo vimos en el capítulo 2, no todos-as respondemos igual ante una situación de estrés o desgaste, aunque nos podemos beneficiar de medidas que contribuyan a reducirlo.

Para ello es importante primero conocernos. Saber cuál es nuestra respuesta ante el estrés a nivel individual, con qué recursos contamos, cuáles son para cada uno de nosotros-as las fuentes de energía y placer que difieren de persona a persona. Para algunos será el contar con un trabajo gratificante y demandante que beneficia a personas vulneradas, para otros será tener tiempo libre para familiares y amigos, o dedicarse a la música, al baile, la pintura o literatura. Para otros será estar activo en organizaciones políticas y sociales. Habrá otros que su fuente de energía se encuentra en las largas caminatas por campos y montañas o en la posibilidad de meditar y cultivar el espíritu.

A continuación, encontrará una serie de estrategias clave para la promoción del autocuidado. La selección temática no es exhaustiva, pero toca varios de los temas que son importantes al hablar de autocuidado en contextos laborales.

A. Conociendo la organización donde trabajo

Hasta qué punto conozco la misión y visión de la organización para la cual trabajo y cómo me vinculo a ella. ¿Pasé por un proceso de selección claro y transparente? ¿Cuáles son mis motivaciones personales? ¿Conozco los riesgos de este trabajo? ¿Estoy dispuesto-a a formar parte de este proyecto o colectivo? ¿Me identifico con lo que hace la organización? ¿Me siento parte de la organización y participo activamente en su desarrollo?

Si al responder algunas de estas preguntas usted encuentra que sí lo hace, disminuyen los riesgos de padecer de estrés vinculado a la organización porque tiene clara su motivación, así como los derechos y obligaciones que asume como trabajador-a. **Ser coherente con lo que uno/a piensa, siente y hace, se convierte en un factor de protección ante el estrés y las demandas del mundo laboral.** Siempre y cuando seamos conscientes de que estos no son procesos estáticos y que pueden cambiar, si es que cambian nuestras condiciones o aspiraciones de vida.

B. Claridad en las tareas, funciones y compromisos

Es importante tomar en cuenta que el autocuidado en el marco del trabajo está vinculado al tema de derechos, obligaciones y claridad en las tareas y funciones. Sin tener claras estas dimensiones la promoción del autocuidado puede acentuar el egocentrismo. En la práctica puede llevar a actitudes y conductas individualistas que contradicen la lógica del bienestar como un bien individual y colectivo.

En esta lógica, el autocuidado puede significar verlo como un derecho sin obligación y a nivel de los equipos generar mayores tensiones como, por ejemplo: *“Como tengo que cuidarme no acepto trabajar un fin de semana”*, en lugar de negociar otro día extra. O *“Como tengo que cuidarme, descuido la presentación oportuna de mis informes”*. En la práctica hemos visto que cuando un coordinador-a exige cumplimiento de tareas, fácilmente se le reprocha estar acosando a su personal y se desvirtúa el tema de los límites.

Elaborar y cumplir con planes de trabajo y reducir los imprevistos, contribuyen a disminuir las fuentes de estrés en el trabajo. En la lógica de la planificación, los imprevistos no deberían superar el 30% de nuestro tiempo. De lo contrario entraremos en conflicto con la responsabilidad de cumplir con las metas propuestas, lo cual lógicamente nos genera mayor estrés.

La capacidad de rendimiento es limitada y si a todos dices que “sí” sin pensar si tienes el tiempo y los recursos necesarios para hacerlo, automáticamente te estarás condenando al estrés y la frustración.

C. Comunicación y manejo de conflictos

Las formas de comunicar y manejar conflictos inciden en nuestras maneras de relacionarnos y van a impactar en nuestra salud tanto física como mental. De allí que sea importante empezar por preguntarse: ¿Cuál es mi forma de comunicar? ¿Expreso mis ideas y sentimientos de forma sincera y procuro crear un clima relajado? ¿Evito las descalificaciones, reproches y enfrentamientos? Es decir, ¿me comunico de manera asertiva⁶⁶, clara y directa? O ¿tiendo a querer tener la razón y exploto fácilmente? ¿Enfrento los problemas luchando? ¿Tiendo a evadirlos? o ¿Soy de las personas que busca formas creativas de resolverlos?

Nuestras formas particulares de enfrentar dificultades, problemas o conflictos determinarán también nuestras respuestas al estrés. Por ejemplo, si somos del tipo de persona que tiende a evadirlos, nos encontraremos como alguien que literalmente se “traga su enojo”, “cultiva el rumiar” o pensar insistentemente sobre un problema y se convierte en el candidato o candidata ideal para enfermarse. Y aquí valdría la pena preguntarse: ¿Qué es lo que me impide hablar? ¿Qué siento y en qué parte de mi cuerpo lo siento? ¿Qué necesito? Y ¿Qué podría ayudarme a salir de la evitación?

Pero qué sucede si nos vamos al otro extremo, y en lugar de huir atacamos. ¿Eres de las personas que descarga su enojo con el primero que se ponga enfrente? ¿Reaccionas de forma colérica o con mala cara? Entonces eres de las personas que no se tragan su enojo, pero que estresa a las personas de su entorno y crea ambientes hostiles, de miedo y amenaza. Estas personas suelen sentirse orgullosas de ser tan sinceras y directas, sin darse cuenta del impacto negativo que tienen en los demás.

¿Qué hacer ante estos patrones basados en el ataque? Corneluis, H.& Faire, S. (1998:70) nos proponen una tercera vía, **responder de manera flexible de acuerdo a la situación específica por medio de una comunicación asertiva y no violenta⁶⁷.** Lo que implica entender de manera empática cuál es el conflicto, cuáles son sus raíces y cuáles mis necesidades y las del otro.

Al igual que en las reacciones al estrés, la lucha o la huida puede salvarnos en una situación de peligro, pero usarlo en la vida cotidiana tiene un enorme costo: altera nuestro equilibrio, nuestra salud y el bienestar individual y colectivo.

⁶⁶ La comunicación asertiva es una forma de comunicar que parte de comprender las propias necesidades y las de los demás, en lugar de ganar discusiones y tener siempre la razón. Aquí las palabras y los gestos coinciden con el mensaje y comunico las ideas de manera sincera, creando un clima positivo.

⁶⁷ Para más detalles sobre qué es la comunicación asertiva ver: <https://www.psycoactiva.com/blog/consiste-la-comunicacion-asertiva/> Para el tema de la comunicación no violenta ver: Rosenberg, M. 2000.

En pocas palabras: ¡mantiene a nuestro cuerpo en un estado de alerta permanente hasta que colapsa!

Hacer visible nuestros malestares y enojos de forma asertiva, es decir desde nuestra necesidad y poder identificar la fuente de nuestros conflictos para buscar salidas, nos protegen del desgaste que genera el guardarse todo y “aguantar” o “explotar”. Esto nos permitirá también ubicar las responsabilidades donde corresponde. Por ejemplo, si alguien no cumple con la entrega de un informe a tiempo, un mensaje asertivo sería: *“Cuando no puedas cumplir con la fecha límite de entrega, necesito saberlo antes para poder buscar otra solución conjunta”*. Esta forma de comunicar te permitirá crear vínculos emocionales que aumentan el bienestar personal y colectivo y disminuyen la vivencia del estrés y la generación de conflictos.

¿Cuáles serían entonces las características de una comunicación empática y asertiva?:

Cuadro 10

| Comunicación empática | Comunicación asertiva |
|---|---|
| ü Escuchar de forma activa y sin juzgar | ü Las palabras y gestos coinciden con el mensaje |
| ü Estar atentos y presentes | ü Comunicar las propias ideas de manera sincera, creando un clima positivo |
| ü Reconocer las emociones y sentimientos ajenos | ü Poner límites sin agredir y saber decir “no” |
| ü Poder ponerse en el lugar del otro y hacer lo posible por mirar la realidad desde su punto de vista | ü Reconocer ante los demás, las propias limitaciones, errores, emociones y sentimientos |
| ü Generar un ambiente de confianza y aceptación | ü Comprender las necesidades y puntos de vista de los demás |
| ü Establecer nuevas relaciones sociales | ü Aceptar la responsabilidad por los propios actos sin excusarse o buscar responsables |
| ü Evitar dar consejos o corregir | ü Pedir ayuda en caso de necesitarla |
| ü Generar y sostener vínculos afectivos comprometidos | ü Enunciar con claridad deseos y necesidades |
| ü Establecer un clima afectivo y agradable con los que nos rodean | ü Reconocer y expresar, con tacto, cuidado y respeto, los propios sentimientos |
| | ü Tener disposición al cambio |

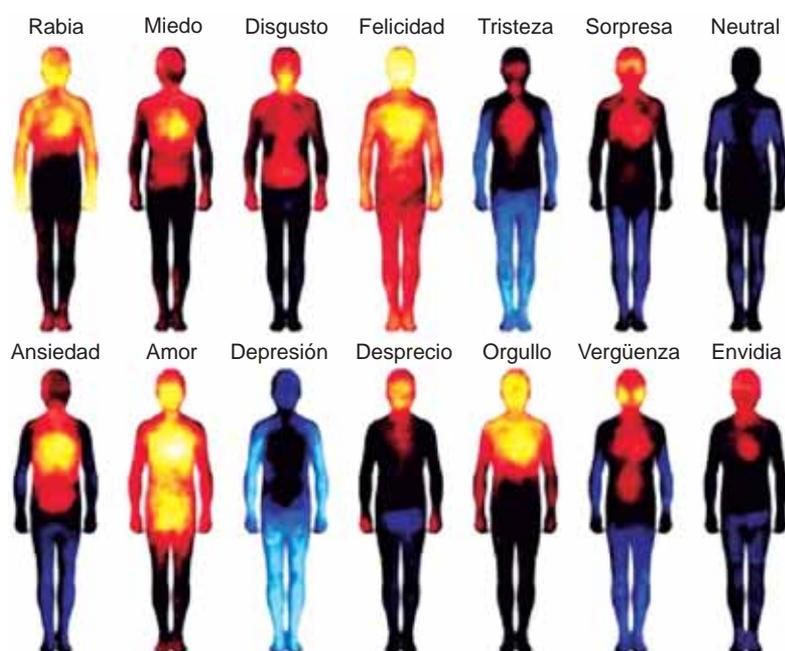
Tomado de: López Blanco, A. (2010:40) con adaptaciones propias

D. El arte de conocernos y gestionar las emociones

Otro de los aspectos importantes en el manejo del estrés y el desgaste profesional, tiene que ver con la gestión que hacemos de nuestras emociones. **No se trata de “controlarlas” como comúnmente se cree, sino más bien entenderlas, conocer su enorme valor e integrarlas.**

¿Alguna vez te has sentido tan abrumado-a que no sabías ni que decir? ¿Te ha pasado que te enojas tanto y hasta mucho después te das cuenta de tu enojo, cuando ya tienes un tremendo dolor de cabeza? O ¿Has sentido tanto miedo que empezaste a temblar?

Mapa corporal de las emociones



Las emociones son procesos biológicos que guían nuestra acción y que permiten la sobrevivencia, es decir tienen una función adaptativa. Entre ellas las más relevantes y básicas son 6: la sorpresa, el miedo, la alegría, la tristeza, el asco y la ira y todas ellas tienen una manifestación corporal.

Algunos autores⁶⁸ las consideran como **“campos energéticos” que, si no se canalizan de forma adecuada, pueden traducirse en síntomas diversos.** De allí la importancia de trabajar con sus representaciones mentales, pero sobre todo con sus impactos corporales. Porque las emociones impactan en nuestro cuerpo y nuestra manera de sentir, pero también en nuestra conducta y formas de estar en el mundo.

68 López Blanco, A. 2010. Página 27.

Investigadores finlandeses encontraron, mediante escáneres corporales, que a cada emoción corresponde una respuesta corporal en determinada zona del cuerpo, independientemente de la cultura. Así el rojo y el amarillo son los colores usados para explicar la mayor activación que se produce en el cuerpo y el azul para las áreas de menor activación. Según esta investigación **las dos emociones que más se sienten, casi recorriendo todo el cuerpo, son el amor y la felicidad (o alegría)**. Ellos concluyeron que las emociones “parecen tener un origen biológico más que ser una construcción lingüística o cultural, ya que son muy similares en las distintas culturas y lenguas estudiadas”⁶⁹.

Por ejemplo, si experimentamos emociones como “alegría”, “amor” y “felicidad”, no solo aumentamos el bienestar individual y colectivo, sino que además promovemos la salud. Cuando estamos felices, nos sentimos con energía y ligeros y lo irradiamos a nuestro entorno. Cuando logramos un resultado que queríamos o un proyecto por el cual trabajamos duro, o cuando compartimos con seres queridos, experimentamos estas emociones, seguida de la activación de hormonas como la oxitocina, la serotonina, la dopamina y endorfina muy conocidas como hormonas de la felicidad. Así, por ejemplo, cuando das un abrazo o celebras un logro, produces la dopamina. Cuando contemplas un atardecer activas la serotonina y cuando meditas o eres generoso estimulas la oxitocina. Y si bailas, cantas o sonríes estarás generando endorfinas.

Existen diversas investigaciones sobre el **efecto de la oxitocina** en el comportamiento humano. Se ha logrado comprobar que el buen humor y la risa, junto con pensamientos positivos, incitan a la producción de esta hormona. Su liberación contribuye a crear un clima de confianza. Por ello los investigadores recomiendan fomentar un clima agradable con las personas con quienes convivimos, desarrollar valores sociales como el respeto, la tolerancia y el agradecimiento. Al parecer la oxitocina está relacionada con la habilidad de mantener buenas relaciones interpersonales y establecer límites saludables (López Blanco, A. 2010:105-6).

Por el contrario, la depresión y la tristeza son dos de las emociones de menor activación y por lo tanto de menos contenido energético. Si estamos tristes o deprimidos, literalmente perdemos energía, nos sentimos cansados y agotados, sin fuerza, pesados.

En resumen: vemos que las emociones tienen una función adaptativa y de defensa, así el miedo nos permite evitar peligros y nos prepara para huir o afrontar estímulos potencialmente peligrosos, nos alerta ante nuevos peligros. La ira nos impulsa a luchar y poner límites. La tristeza nos hace buscar ayuda o

⁶⁹ Para mayores detalles ver: <http://esmateria.com/2013/12/30/el-amor-el-miedo-o-la-ira-crean-reacciones-fisicas-en-partes-diferentes-del-cuerpo/>

apoyo y la sorpresa nos hace buscar nuevos caminos y ser creativos; mientras que el asco nos permite evitar cosas o situaciones que amenazan nuestra vida⁷⁰.

Cuadro 11

¿Qué sucede cuando no conectamos con nuestras emociones?

El dicho común de que el “cuerpo grita lo que la boca calla”, expresa el estrecho vínculo que existe entre emociones y enfermedad y entre cuerpo y mente. Cuando las emociones no se expresan y se viven en soledad, frecuentemente se convierten en enfermedades que se vuelven crónicas. Así, por ejemplo, la ira dirigida hacia uno mismo puede provocar síntomas como la gastritis, úlceras o enfermedades autoinmunes como el cáncer.

El cuerpo nos señala que algo anda mal, que algo hay que cambiar.

¿Se recuerda del ejercicio de identificación del estrés en el cuerpo? ¿Cómo reacciona usted ante el estrés? ¿Qué parte del cuerpo se ve afectada? ¿De qué enfermedades padece y en qué momento aparecieron? ¿Qué estaba viviendo? ¿Qué hizo o cuál fue su respuesta?

Estas preguntas, le dirán mucho sobre la forma en que usted gestiona su mundo emocional y sus tensiones.

E. Salud e inteligencia emocional

La forma en que gestionemos las emociones determinará en mayor o menor grado, nuestra “salud emocional” que autores como Daniel Goleman⁷¹ llaman “**inteligencia emocional**”. Esta se define como: la capacidad de reconocer y manejar emociones y sentimientos propios y ajenos y entender que una gran parte de nuestros comportamientos y toma de decisiones se basan en las emociones.

Según Goleman, la inteligencia emocional tiene 4 dimensiones básicas:

1. **La autoconciencia emocional y autoconocimiento** o la capacidad de entender lo que sentimos y pensamos acerca de nosotros mismos y de los otros, así como conocer nuestro mundo emocional, nuestras fortalezas y debilidades; y también nuestras creencias y valores que dan forma a nuestra “autoestima” e “identidad”.
2. **El autocontrol y la automotivación** o la habilidad de orientarnos hacia nuestras metas, conocer nuestros recursos y tener confianza en nosotros-mismos sin buscar la perfección.
3. **La empatía** o la capacidad de relacionarnos e interactuar, establecer y mantener vínculos afectivos profundos.
4. **El desarrollo de habilidades sociales** que nos permiten comunicar de forma asertiva⁷² y construir entornos saludables.

⁷⁰ Para más información ver: <https://lamenteesmaravillosa.com/las-6-emociones-basicas-caracteristicas-y-funciones/>

⁷¹ Ver: Daniel Goleman 1996 y 2012.

⁷² Como ya vimos anteriormente, la comunicación asertiva se caracteriza por poner límites sin agredir, reconocer las propias limitaciones, aceptar las propias responsabilidades, enunciar con claridad deseos y necesidades, reconocer y expresar emociones y sentimientos con tacto y cuidado.

F. Redes de apoyo y espacios protegidos

Trabajar en profesiones de ayuda, especialmente cuando trabajamos con víctimas de diversos tipos de violencia, no puede hacerse si no contamos con los apoyos necesarios. Estos apoyos van desde estilos de liderazgo democrático y participativo, hasta rutinas de trabajo que incorporen espacios para hablar y asesorarse entre pares.

El apoyo social ha sido uno de los aspectos protectores del estrés y el mantenimiento de la salud mental que más se ha estudiado. Poder recurrir y contar con personas o redes de apoyo ante una situación adversa o de alto riesgo, contribuirá enormemente a afrontar problemas y minimizar las consecuencias negativas del estrés.

Es importante además que después de la vivencia de situaciones potencialmente traumáticas, se puedan ofrecer espacios para hablar de lo sucedido y si es necesario contar con intervenciones en crisis que ayuden a elaborar lo vivido, ya sea de forma individual o colectiva, así como poder contar con protocolos de seguridad que se activen en estas situaciones.

Pero también trabajar a nivel preventivo, mediante procesos de supervisión psicosocial individual y/o grupal, que les permita a los y las profesionales, elaborar el impacto emocional del trabajo y hablar sobre los conflictos y dilemas que presenta el trabajar con personas y poblaciones en riesgo. **¡Este es un trabajo que no se puede hacer en soledad!**⁷³

G. La formación continua, ¡pero no cualquiera!

Más allá de las atenciones mencionadas, la formación continua enfocada en la práctica o en la tarea del o la profesional contribuye también a dar herramientas para el trabajo, pero además ofrece un espacio para reflexionar y tomar distancia del quehacer cotidiano. **Al ofrecer nuevas herramientas se promueve la motivación y también se favorece la innovación, dos antídotos contra el estrés y el desgaste.** Y en este tema, el profesional juega un rol muy importante porque necesariamente se necesita de su participación para el diseño e implementación de capacitaciones que respondan a sus necesidades y que cumplan con sus expectativas, de lo contrario puede tener el efecto contrario y generar más niveles de estrés.

⁷³ En el capítulo 6, como anexo, encontrará información sobre qué es: 1. La Supervisión Psicosocial; 2. La intervención en crisis mediante el "Debriefing"; y otros modelos de atención clave en las relaciones de ayuda y en la prevención.

H. Estilos de vida saludable

Generalmente la vida moderna se caracteriza por un ritmo de vida acelerado que implica largas jornadas de trabajo y tráfico abrumador. O bien condiciones de trabajo precario que nos obligan a trabajar más de lo que humanamente podemos aguantar, con pocos descansos y tiempo para el ocio o la diversión que inciden negativamente en la vida privada y familiar. Estas rutinas llevan a alteraciones de la alimentación y el sueño que suelen compensarse con el uso excesivo de estimulantes como el café y el tabaco o sustancias adictivas como el alcohol y psicofármacos.

Cuando se sufre de estrés, es común que el mismo cuerpo se acostumbre al consumo de alimentos adictivos como el azúcar y las grasas. *“Así, en el intento de paliar el cansancio y continuar con las actividades, nuestro cuerpo nos empuja a comer más y con más calorías, lo que, sumado a las mayores posibilidades de acumular grasa en el abdomen, se convierte en un potencial peligro para la salud”⁷⁴.*

En este proceso interviene el cortisol, la hormona responsable de la enfermedad del estrés. Esta hormona tiene la función de salvarnos la vida ante situaciones de peligro liberando glucosa en sangre para que los músculos puedan activarse. Pero si persiste la sensación real o imaginaria de peligro, como es común en los seres humanos, nuestro cuerpo sigue generando cortisol manteniendo estados de ansiedad que se potencian con el uso de, por ejemplo, la cafeína que estimula su producción.

De esa forma una alimentación poco balanceada⁷⁵ no solo origina problemas de salud como el bajo peso o el sobrepeso, sino que a la larga va minando la capacidad del cuerpo para sobrellevar situaciones generadoras de estrés, afectando la propia respuesta inmunológica que se traduce en enfermedades crónicas.

Y si a todo esto, agregamos una vida sedentaria con poco espacio para el ejercicio y el descanso o sueño de mala calidad, tenemos el coctel perfecto para generar mayor agotamiento y enfermedad que de no ser atendidas, se vuelven en problemas que se van cronificando y minando la salud en general.

Propiciar un estilo de vida saludable implica por lo tanto revisar patrones de conducta relacionados con la salud y el bienestar, pero también valores y actitudes que las personas y los grupos adoptan para su promoción. En el ámbito laboral, esto implicaría medidas especiales para cuidar de la salud del

⁷⁴ Más sobre este tema en: <https://www.vitonica.com/prevencion/por-que-engorda-el-estres>

⁷⁵ Para detalles sobre qué sería una alimentación balanceada ver: <https://www.gob.mx/salud/articulos/alimentacion-sana-y-balanceada-para-una-buena-salud>

trabajador y minimizar los riesgos en el puesto de trabajo, que supone que tanto el trabajador-a como la organización, asumen un rol activo en la promoción de la salud.

Ejemplos de esto, sería contar con seguros médicos y entornos de trabajo saludables, así como estrategias para el registro oportuno de enfermedades o situaciones que contribuyen a generar estrés. Pero también programas especiales para la gestión del estrés y apoyos para promover una alimentación sana de acuerdo a las características y necesidades del personal. Además de prácticas institucionales que se preocupan por respetar los descansos y el tiempo libre del personal y se muestran flexibles con los horarios de trabajo sin afectar su calidad. Más adelante veremos un ejemplo concreto.

A nivel individual implicaría tomar conciencia de aquellos comportamientos y creencias que son contraproducentes para la salud como, por ejemplo: una alimentación poco equilibrada, falta de ejercicio y sueño y abuso de sustancias tóxicas como el tabaco o el alcohol. O bien revisar cómo reproducimos hábitos alimenticios nocivos para la salud entre los que se encuentran el consumo excesivo de azúcares, harinas procesadas y grasas saturadas.

Más allá de la alimentación, también tenemos a personas y grupos que asumen una actitud pasiva ante la salud/enfermedad. Estas personas terminan ignorando aquellas conductas de riesgo como sobrepeso y abuso de alcohol, generalmente ignoran los signos del propio cuerpo evitando los chequeos médicos y si se enferman, no cumplen con los tratamientos. Literalmente se convierten en un factor de riesgo para ellas mismas y para los demás. Revisar estas prácticas individuales, que muchas veces se traducen en prácticas sociales, sería un primer paso.

I. El deporte y la salud

Practicar deporte o caminar por lo menos durante media hora diaria no solo mejora la salud, sino también nuestro estado de ánimo y sensación de control. **La actividad física de forma regular, es la mejor forma de prevenir enfermedades, controlar el peso y lograr el buen funcionamiento del metabolismo. Además de ser uno de los mejores protectores contra el estrés.**

Diversas investigaciones han demostrado que hacer ejercicio y tener buena salud es un factor que contribuye a la estabilidad emocional al reducir la ansiedad y la tensión, además de contribuir a mejorar la autoimagen y autoestima⁷⁶. En general se recomienda comenzar de forma gradual y elegir aquella actividad física que más guste de acuerdo a intereses y necesidades.

76 Oblitas, Luis 2006. Página 89.

Al igual que la respiración consciente y la meditación regular que veremos a continuación, el deporte debería ser parte integral de nuestras vidas si aspiramos a una vida sana, con estrés moderado.

J. Generando salud y bienestar: la práctica de la respiración, la relajación y la meditación

Y para cerrar este capítulo **existen algunas estrategias que la literatura presenta como herramientas poderosas para el manejo y gestión del estrés: la práctica consciente de la respiración, la relajación y la meditación** en la forma que más corresponda con sus necesidades. Al final de esta sección encontrará algunas sugerencias para empezar a implementarlas.

¿Por qué es tan importante la reducción del estrés y la gestión de nuestros pensamientos?

Diversas investigaciones científicas han demostrado que el estrés unido a preocupaciones constantes, daña nuestras células y las envejece. Un efecto parecido tienen las distracciones permanentes y la mente siempre dispersa, así como los efectos tóxicos de rumiar sobre nuestros problemas y preocupaciones sin buscar soluciones (Goleman, D & Davidson, R. 2018:200). Según estos autores, una mente dispersa que vaga sería la causa de la ansiedad cotidiana.

Por otro lado, cuando nos dominan los pensamientos negativos, enviamos señales de alarma a nuestro cuerpo que se traducen en una respiración agitada, alteraciones del ritmo cardíaco, desasosiego e irritabilidad, que terminan debilitando nuestro sistema inmune y propiciando la enfermedad. Por el contrario, los pensamientos positivos generan estados emocionales que contribuyen a reforzar una actitud proactiva frente a los problemas viéndolos como desafíos y aprendizajes.

● La respiración consciente

Es un hecho que todos respiramos y por eso nos mantenemos vivos, pero pocos lo hacemos de manera consciente y relajada. Respiramos de forma automática y superficial sin hacer uso de nuestro diafragma y pecho. Una respiración corta no permite el ingreso de oxígeno y nos sentimos cansados y ansiosos, con poca vitalidad y resistencia. Mientras que una respiración pausada, consciente y profunda provoca mejores estados de ánimo y buena salud, los cuales contribuyen a la relajación y la calma.

Existen diferentes técnicas de respiración, pero lo más recomendable es hacerlo por la nariz para poder filtrar las impurezas del ambiente. A continuación, encontrará algunas técnicas de respiración que podrá practicar en cualquier espacio y momento. Lo importante es que se convierta en un hábito cotidiano, tan importante como dormir bien y alimentarse.

Cuadro 12

La respiración MINDFUL⁷⁷

La práctica consciente de la respiración te ayudará a bajar el ritmo, calmar la mente y el cuerpo y conectarte con el presente. Hay diferentes formas, elige aquella que más te guste. Si lo haces dos veces a diario, por lo menos 10 minutos, notarás que no solo tu mente, sino también tu cuerpo se beneficia de ello. Si mientras practicas la respiración notas que vienen pensamientos a tu mente, déjalos pasar y concéntrate de nuevo en la respiración. Con el tiempo, lo lograrás. Ponlo en práctica y elige el tipo de respiración que más te guste

- 1. Siente la respiración: ponte una mano sobre el pecho y siente el aire entrando y saliendo del cuerpo. Percibe el ritmo natural de la respiración. Siente el frescor del aire al inhalar y la calidez del aire al exhalar.*
- 2. Respira lenta y profundamente: empieza respirando con normalidad y después de respirar así varias veces, inhala lentamente el aire por la nariz contando hasta cinco. Contén el aliento contando hasta tres y a continuación exhala con lentitud soltando el aire por la boca. Cuando lo hayas expulsado todo, respira dos veces más a tu ritmo habitual y vuelve luego a repetir el ciclo.*
- 3. Alterna la respiración: cierra una fosa nasal con el dedo. Inhala lentamente por la fosa nasal abierta y después ciérrala con el dedo y abre la otra, exhalando el aire con lentitud. Repítelo alternando la respiración. Intenta exhalar con la mayor lentitud posible.*
- 4. Usa la imaginación: inhala como si estuvieras aspirando el aroma de una flor. Exhala como si estuvieras haciendo pompas de jabón. O imagínate que exhalas el aire haciéndolo llegar hasta los confines del universo y que desde allí lo vuelves a inhalar. O inhala un color determinado, imagínate que el aire coloreado no solo te llena los pulmones, sino el cuerpo entero.*
- 5. Cuenta hacia atrás: inhala el aire profundamente. Al exhalar cuenta hacia atrás de nueve a uno. Al exhalar otra vez, cuenta hacia atrás a partir de ocho. Cuando vuelvas a exhalar, cuenta a partir de siete. Y así sucesivamente, adaptando la duración de la respiración al conteo a la inversa.*

● La relajación

La relajación consiste en una serie de técnicas para calmar y desestresar nuestro cuerpo, haciendo uso de la respiración consciente como una puerta de entrada a otros estados corporales y mentales. La relajación parte de la toma de conciencia de cualquier tensión que viva el cuerpo y los estados emocionales y mentales que provocan. Si se practica a diario y se incorpora como parte de las rutinas de una vida, notaremos los impactos que tiene en nuestro ánimo y en nuestras respuestas al estrés y la salud en general.

⁷⁷ Tomado y adaptado de: Hasson, G. 2015: Mindfulness eficaz – pequeños ejercicios para vivir y trabajar mejor. Ed. Empresa Activa. España. Páginas 22 y 23.

Algunas de las técnicas de relajación más conocidas son⁷⁸:

1. Relajación progresiva según Jacobson
2. Método Silva o relajaciones con visualización
3. Entrenamiento autógeno de Schultz
4. Mindfulness o Mente Plena

Cuadro 13

La relajación progresiva según Jacobson

¿Que es la relajación progresiva?

La relajación progresiva es un método de carácter fisiológico, está orientado hacia el reposo, siendo especialmente útil en los trastornos en los que es necesario un reposo muscular intenso. El entrenamiento en relajación progresiva favorece una relajación profunda sin apenas esfuerzo, permitiendo establecer un control voluntario de la tensión-distensión que llega más allá del logro de la relajación en un momento dado. Es un método que favorece un estado corporal más energético pues favorece intensamente el reposo; permite reconocer la unión íntima entre tensión muscular y estado mental tenso, mostrando con claridad cómo liberar uno, implicando liberar el otro.

Todo el cuerpo percibe una mejoría, una sensación especialmente grata tras el entrenamiento en relajación progresiva y con la práctica la sensación se intensifica. Progresiva significa que se van alcanzando estados de dominio y relajación de forma gradual, aunque continua, poco a poco, pero cada vez más intensos, más eficaces. No es un método breve, ni sus efectos lo son tampoco. Jacobson nos enseña a relajar la musculatura voluntaria como medio para alcanzar un estado profundo de calma interior, que se produce cuando la tensión innecesaria nos abandona.

Liberarnos de la tensión física es el paso previo e imprescindible para experimentar la sensación de calma voluntaria. Las zonas en que acumulamos tensión son múltiples, aprender a relajar los distintos grupos musculares que componen nuestro mapa muscular de tensión supone un recorrido por todo nuestro cuerpo, aunque en ocasiones no tengamos información de la tensión que se acumula en estas zonas no deja de ser un ejercicio interesante y sorprendente al mismo tiempo.

¿Qué se logra?

Se logra disminuir los estados de ansiedad generalizados, relajar la tensión muscular, facilitar la conciliación del sueño. Si estás ansioso-a, estás bajo presión o estás nervioso-a por la presencia de un examen, no puedes dormir, sientes un estado de tensión muscular alto, esta técnica te permitirá un autocontrol y un nivel de relajación elevados.

Continúa...

⁷⁸ Para ejemplos concretos de relajación ver: <https://lamenteesmaravillosa.com/7-ejercicios-relajacion-fin-liberarnos-la-ansiedad/>

¿Cómo se hace? Este método tiene tres fases:

1. **La primera se denomina de tensión-relajación.** Se trata de tensionar y luego de relajar diferentes grupos de músculos en todo el cuerpo, con el fin de que aprenda a reconocer la diferencia que existe entre un estado de tensión muscular y otro de relajación. Esto permite el logro de un estado de relajación que progresivamente se generaliza a todo el cuerpo. Se debe tensionar varios segundos cada músculo y relajar lentamente.
2. **La segunda** consiste en revisar mentalmente los grupos de músculos, comprobando que se han relajado al máximo.
3. **La tercera** se denomina *relajación mental*, en la cual se debe pensar en una escena agradable y positiva (por ejemplo: la playa, una escena del campo u otras), se trata de relajar la mente a la vez que continúa relajando todo el cuerpo.

Estas tres fases pueden durar entre 10 y 15 minutos. No se debe tener prisa. Esta técnica se puede repetir varias veces al día.

Tomado y adaptado de: <https://w3.ual.es/Universidad/GabPrensa/controlexamenes/pdfs/capitulo08.pdf>

Ejercicio 7

La relajación progresiva según Jacobson⁷⁹

¿Nos entrenamos?

Posición inicial: cierra los ojos, siéntate en el sillón o acuéstate en la cama lo más cómodamente para que tu cuerpo pueda relajarse al máximo posible. Haz tres respiraciones profundas y después mantén una respiración calmada.

1º FASE: tensión-relajación

Relajación de cara, cuello y hombros con el siguiente orden (repetir cada ejercicio tres dos con intervalos de descanso de unos segundos):

- **Frente:** arruga unos segundos y relaja lentamente.
- **Ojos:** abrir ampliamente y cerrar lentamente.
- **Nariz:** arrugar unos segundos y relaja lentamente.
- **Boca:** sonreír ampliamente, relaja lentamente.
- **Lengua:** presionar la lengua contra el paladar, relaja lentamente.
- **Mandíbula:** presionar los dientes notando la tensión en los músculos laterales de la cara y en las sienes, relaja lentamente.

⁷⁹ Tomado y adaptado de: <https://w3.ual.es/Universidad/GabPrensa/controlexamenes/pdfs/capitulo08.pdf>

- **Labios:** arrugar como para dar un beso y relaja lentamente.
- **Cuello y nuca:** flexiona hacia atrás, vuelve a la posición inicial. Flexiona hacia adelante, vuelve a la posición inicial lentamente.
- **Hombros y cuello:** elevar los hombros presionando contra el cuello, vuelve a la posición inicial lentamente.

Relajación de brazos y manos: contraer, sin mover, primero un brazo y luego el otro con el puño apretado, notando la tensión en brazos, antebrazos y manos. Relaja lentamente.

Relajación de piernas: estirar primero una pierna y después la otra levantando el pie hacia arriba y notando la tensión en piernas, glúteos, muslo, rodilla, pantorrilla y pie. Relaja lentamente.

Relajación de tórax, abdomen y región lumbar (estos ejercicios se hacen mejor sentado sobre una silla):

- **Espalda:** brazos en cruz y llevar codos hacia atrás. Notará la tensión en la parte inferior de la espalda y los hombros.
- **Tórax:** inspirar y retener el aire durante unos segundos en los pulmones. Observar la tensión en el pecho. Espirar lentamente.
- **Estómago:** tensar estómago, relajar lentamente.
- **Cintura:** tensar glúteos y muslos.

2ª FASE: repaso

- Repasa mentalmente cada una de las partes que hemos tensionado y relajado para comprobar que cada parte sigue relajada, relaja aún más cada una de ellas.

3ª FASE: relajación mental

- Finalmente piensa en algo agradable, algo que te guste, que sea relajante, una música, un paisaje.

● Meditación

La meditación es una práctica ancestral presente en varias culturas, que conduce a un estado más elevado de relajación, de introspección y de toma de conciencia de nuestras sensaciones, emociones, sentimientos y pensamientos. Es por lo tanto una de las formas más poderosas de manejo del estrés y crecimiento personal. En casi todas las formas de meditación es necesario darse cuenta que la mente se dispersa y que mediante estas prácticas podemos regresar al presente y tomar conciencia de nuestros estados anímicos, ganar claridad y lograr la paz física y mental.

Los efectos positivos de la relajación y la meditación que propician la calma y desconexión, han sido investigados por medio del estudio de los “telómeros” que son los extremos de los cromosomas que codifican el tiempo de vida de una célula y que se alimentan de una enzima llamada “telomerasa”. Eso significa que cuanto más largo sea el telómero, más larga será la vida de una célula.

Las personas con los telómeros más cortos, además de sufrir de enfermedades crónicas como por ejemplo la diabetes y problemas cardiovasculares, o tener un sistema inmune muy debilitado, sufren también de inflamación que es la precursora de multitud de enfermedades, entre ellas el cáncer.

Un estudio con 190 meditadores, por ejemplo, mostró que la práctica de la meditación de atención plena se asociaba con un aumento de telomerasa haciendo que los telómeros fueran más largos⁸⁰. Es decir, podemos intervenir voluntariamente en el funcionamiento celular y alargar nuestros telómeros y con ello desacelerar el proceso de envejecimiento que producen las inflamaciones crónicas⁸¹.

Esta práctica contemplativa de observarnos a nosotros mismos, nuestro entorno y el universo provoca lo que Goleman & Davidson (2018) llaman “rasgos alterados”, que nos permiten acceder a otros estados de conciencia y bienestar que reducen el sufrimiento humano. **Lograr una mente serena y una actitud compasiva y empática, son dos de los grandes objetivos que busca cualquier tipo de meditación y práctica espiritual.**

En casi todas las formas de meditación es necesario darse cuenta que la mente se dispersa y que mediante la respiración y la relajación podemos regresar al presente. Dependiendo del objetivo que queramos conseguir y las preferencias personales de cada uno-a, existen diversas técnicas de meditación que podrás

80 Goleman, D.& Davidson, R. (2018:204-205)

81 Para leer más sobre este tema ver: <https://www.mindfulness.es/el-efecto-telomero-salud-longevidad-premio-nobel-elizabeth-blackburn/>

conocer es diversas páginas que ofrece el internet y en cursos especializados, algunas de ellas son:

Cuadro 14

Técnicas de meditación

1. Meditación de Sonido Primordial

La Meditación de Sonido Primordial es una técnica de meditación basada en mantras, enraizada en la tradición oriental. Un mantra es una frase que de forma repetida nos ayuda a llegar al estado de relajación e interiorización que propician el estado meditativo. Los mantras no son frases al azar, sino que son sonidos sagrados que los sabios de la antigüedad utilizaban para su práctica meditativa, porque poseen un gran poder armonizador.

Pese a que este tipo de meditación es milenaria, Deepak Chopra y David Simón revivieron esta antigua práctica y crearon un programa de meditación basado en mantras que cualquiera puede practicar. Durante la meditación, es necesario repetir este mantra silenciosamente, pues crea una vibración que permite colocarse en un lugar apartado del ruido de la mente, llegando a la calma y la conciencia pura. Este tipo de meditación es ideal para aquellas personas que buscan una estructura en su práctica de meditación.

2. Meditación Mindfulness o Mente Plena

También es una práctica de meditación budista tradicional, que se emplea mucho en occidente gracias al Mindfulness o mente plena. Este tipo de meditación enfatiza la conciencia de la respiración, sintonizando el aire que entra y sale a través de la nariz. Se centra en la respiración y en observar los pensamientos y experiencias a medida que pasan a través de la mente y en observar las experiencias del medio ambiente sin juzgarlos. Cada vez que se identifica un pensamiento o una emoción, es necesario identificarlo y dejarlo pasar.

3. Meditación Chakra

Un chakra es un centro energético en el cuerpo, y tenemos siete de ellos, cada uno ubicado en una zona diferente del cuerpo y cada uno asociado con un color, sonido y propósito energético diferente. Las meditaciones del chakra pueden ser muy poderosas, especialmente cuando se enfocan y se conectan con un elemento en el cuerpo físico o emocional a la vez. Muchas meditaciones del chakra utilizan el sonido, la colocación específica de las manos y las técnicas de visualización para conectarse con los chakras y la energía curativa de estos.

4. Meditación Tonglen

Este tipo de meditación es budista tibetana y se caracteriza porque la persona que lo practica conecta con su propio sufrimiento en un esfuerzo por superarlo. Nuestra cultura nos enseña a evitar el sufrimiento y huir de él, todo lo contrario, sucede en la meditación Tonglen.

Esta clase de meditación te enseña a manejar las situaciones difíciles de la vida, pues te permite hacerles frente al desarrollar una actitud de apertura hacia el sufrimiento y a abandonar la negatividad. Se llama también meditación de dar y recibir, y cultiva la compasión y la empatía a través de la respiración y la visualización. La práctica se puede hacer en cualquier posición cómoda, ya sea sentado o reclinado.

Tomado y adaptado de: <https://psicologiyamente.com/vida/tipos-de-meditacion>

Se ha comprobado que la práctica regular de la relajación y la meditación apoyada en una respiración consciente, ayuda a bajar los niveles de estrés y ansiedad, reduce la presión sanguínea, mejora nuestro estado de ánimo, reduce la depresión y estimula el sistema inmunológico. Según Goleman y Davidson (2018:305), *“en los meditadores de largo plazo...indicadores cerebrales y hormonales muestran disminución de reactividad al estrés y menor inflamación, fortalecimiento de los circuitos prefrontales para manejar la aflicción y menores niveles de cortisol -la hormona del estrés- señal de menor reactividad al estrés en general”*.

Por otro lado, también propicia el autoconocimiento, fortalece la memoria, la atención y la concentración, promueve la creatividad, además de activar la empatía y la compasión, base de las relaciones interpersonales.

Para finalizar y a manera de resumen presentamos, además, algunas reglas que rescatan la esencia de varias estrategias que hemos visto para gestionar el estrés crónico y propiciar una autoestima sana:

Cuadro 15

| Reglas para mejorar la autoestima y manejar el estrés negativo⁸² |
|--|
| TOLERAR LOS FRACASOS Y APRENDER DE ELLOS |
| ü En la vida de cada persona existen tanto fracasos como éxitos. No siempre se gana; es imposible tener éxito en todas las actividades o en todas las facetas de una persona. |
| ACEPTAR LOS ERRORES Y APRENDER DE ELLOS |
| ü Todas las personas cometen errores. Los errores son inevitables y necesarios. |
| ü De los errores del pasado se puede aprender para vivir mejor en el futuro. |
| ü Hay que tolerar un porcentaje de error en el desarrollo de la vida. |
| PROPONERSE METAS ALCANZABLES |
| ü Hay que plantearse metas concretas y que sean alcanzables a través de un esfuerzo razonable. Los objetivos imposibles o irrealistas son una fuente de frustración y tristeza. Por ello, hay que olvidarse de lo imposible e ir a lo posible. |
| ü Tener éxito en pequeñas metas atrae nuevos éxitos. |
| RELACIONARSE CON LOS DEMÁS |
| ü Practicar una comunicación adecuada. |
| ü Comportarse asertivamente. |
| ü No pisotear los derechos de los demás, ni dejar que otros pisoteen los de uno. |
| ü Fomentar el contacto social con personas agradables y alejarse de las personas desagradables o negativas. |

Continúa...

82 Tomado y adaptado de: Echeburúa, E. 2005: Superar un trauma – el tratamiento de las víctimas de sucesos violentos. Ediciones Pirámide. Madrid-España. Página 161-162.

| Reglas para mejorar la autoestima y manejar el estrés negativo ⁸² |
|---|
| GESTIONAR LAS EMOCIONES |
| ü Entender y ser dueña de las emociones (ira, ansiedad, tristeza, celos, etc.) conduce a la persona a sentirse mejor con ella misma, así como a entenderse mejor con los demás. |
| SOLUCIONAR SOLO LO QUE PUEDE SOLUCIONARSE |
| ü Abordar solo los temas que se pueden solucionar. Los sucesos negativos que han ocurrido en el pasado ya no tienen solución. Lo que ahora se puede hacer es modificar el presente y trabajar para un futuro mejor. |
| ATENDER A LO POSITIVO DE UNO MISMO-A |
| ü Recrearse recordando las cualidades, habilidades, conocimientos, experiencias, etc. de uno mismo, así como los momentos buenos vividos. |
| NO COMPARARSE CONSTANTEMENTE CON LOS DEMÁS |
| ü Ser siempre uno/a mismo/a y aceptarse tanto con las cualidades, como con los defectos. |
| ü Compararse con uno mismo, con los logros conseguidos con el esfuerzo personal. |
| REALIZAR ACTIVIDADES AGRADABLES |
| ü Divertirse sanamente, sin excesos contraproducentes para la salud (abuso de alcohol y drogas, conductas de riesgo). |
| ü Combinar las obligaciones del trabajo, con el disfrute de ratos de ocio y diversión (estar con amigos, hacer deporte, practicar aficiones, etc.). |

4.4 Construyendo un plan de autocuidado en el trabajo

Ahora que usted conoce qué es el autocuidado especialmente en el entorno laboral y ha profundizado en algunas estrategias para gestionar el estrés y el desgaste emocional, le invito a contestar la siguiente guía que le dará insumos para saber cómo se encuentra. Al final de esa guía encontrará un esquema que le ayudará a diseñar su propio plan tomando en cuenta sus necesidades, sus motivaciones y deseos de cambio.

La regla de oro para un plan de autocuidado es: **“Vaya despacio, sea paciente y benevolente con usted mismo, trátese con mucho cuidado y cariño, sin juicios, ni críticas”**, propóngase acciones claras, sencillas, alcanzables y prácticas por lo menos tres semanas seguidas para formar el hábito.

Ejercicio 8

Guía 1: identificando acciones para el autocuidado en el trabajo⁸³

Instrucciones: *conteste la siguiente guía, de manera individual y de forma sincera y autocrítica. Marque con una "X" en la casilla correspondiente de acuerdo a su propia valoración. Si quiere, después la comparte con sus pares o en equipo.*

Piense que sus respuestas equivalen a las luces de un semáforo en donde:

Verde significa lo hago bien/lo tengo y quiero mantenerlo;

Amarillo sí lo hago/lo tengo, pero solo parcialmente y necesita mejorarse;

Rojo es una señal de alerta que dice, ojo, aquí tengo que hacer algo e intervenir sin demora.

| Nivel Individual | Acciones | SI lo hago/lo tengo  | SI lo hago/lo tengo parcialmente  | NO lo hago/ no lo tengo  |
|------------------------------|---|---|---|--|
| Sobre la organización | Conozco bien y me identifico con la misión y visión de la organización para la cual trabajo | | | |
| | En el trabajo actual, hago lo que me gusta y puedo hacer (estoy formado/a para eso) | | | |
| | Tengo claro cuáles son mis derechos como trabajador/a | | | |
| | Participo activamente en el diseño de planes estratégicos y otras normativas | | | |
| | Participo en la toma de decisiones relacionadas con mis tareas | | | |
| | Tengo espacios para proponer nuevos temas y mejoras | | | |
| | Cuando tengo conflictos, sé a quién acudir | | | |

Continúa...

⁸³ Construcción propia con aportes de: Servicio Nacional de Menores 2014: Guía para el diseño de estrategias de cuidado de equipos. Santiago de Chile. Páginas 29 y 30, y otras fuentes bibliográficas.

| Nivel Individual | Acciones | SI lo hago/lo tengo  | SI lo hago/lo tengo par- cialmente  | NO lo hago/ no lo tengo  |
|--|--|---|--|--|
| Sobre la tarea, funciones y compromisos | Tengo claras mis obligaciones como trabajador/a | | | |
| | Tengo claridad en mis funciones y tareas y me gusta hacerlas. Encuentro mucho sentido al trabajo que realizo | | | |
| | Tengo claras mis tareas dentro del equipo y cumpro con ellas | | | |
| | Me guío por los planes de trabajo que hemos hecho con mi equipo | | | |
| | Sé gestionar mis tiempos y llevar mi agenda | | | |
| | Cumpro con la entrega de informes en los tiempos establecidos | | | |
| | Evito la saturación de tareas/sobrecarga | | | |
| | Mantengo áreas libres de contaminación temática (hablar siempre del trabajo, ejemplo: cuando almuerzo en la oficina, con la familia) | | | |
| | Estoy consciente de mi compromiso al trabajar con población vulnerable | | | |
| Comunicación y Manejo de conflictos | Comunico de forma clara y transparente | | | |
| | Digo lo que pienso y siento de forma asertiva (es decir de manera clara, concreta y sincera, no confrontativa) | | | |

Continúa...

| Nivel | Acciones | SI lo hago/lo tengo  | SI lo hago/lo tengo parcialmente  | NO lo hago/ no lo tengo  |
|---|--|---|---|--|
| Individual | Me encargo de hacer visible mis malestares y enojos | | | |
| | Busco identificar y resolver conflictos | | | |
| | Ubico las responsabilidades donde corresponde y las comunico de manera clara y concreta | | | |
| | Considero que sé manejar mis emociones (ej: enojo, tristeza, ira, miedo, alegría, otras), registrándolas y compartiéndolas | | | |
| Apoyos entre pares y ayuda profesional | Busco apoyo entre pares o con mis superiores cuando lo necesito | | | |
| | Busco ayuda profesional si la necesito, ejemplo: terapia | | | |
| | Me ocupo de mi formación/ capacitación profesional | | | |
| | Si trabajo como terapeuta, tengo supervisión y/o terapia | | | |
| Balance de vida y manejo del estrés | Busco tener un balance entre trabajo y vida familiar/social y le dedico tiempo | | | |
| | Tomo vacaciones y descansos | | | |
| | Si trabajo fines de semana, repongo este tiempo | | | |
| | Hago ejercicio físico regularmente (mínimo 3 veces por semana 30 minutos cada vez) | | | |
| | Procuro tener espacios de relajación, respiración, meditación y otras formas de manejar el estrés cotidiano | | | |

Continúa...

| Nivel Individual | Acciones | SI lo hago/lo tengo  | SI lo hago/lo tengo parcialmente  | NO lo hago/ no lo tengo  |
|---------------------|--|---|---|--|
| | Me ocupo de tener una alimentación sana | | | |
| | Cuido mi salud (chequeo médico oportuno y atención de enfermedades) | | | |
| | Cultivo actividades que me dan placer: bailar, leer, ir al cine, encontrarme con amigos-as, etc. | | | |
| | Me desconecto fácilmente de las redes sociales: celular, WhatsApp y otros (lo hago regularmente) | | | |
| | Considero que tengo una vida equilibrada (bien balanceada) y cultivo mi propio bienestar | | | |
| | Soy consciente de los riesgos y sé qué hacer si me encuentro en peligro | | | |

Y ahora al haber finalizado este ejercicio, establezca aquellas acciones que, según usted, requieran mejora para hacer un plan de autocuidado en el marco de su trabajo, de acuerdo a sus necesidades e intereses. Fije algunas prioridades (pocas), eligiendo acciones que usted pueda y quiera llevar a la práctica. Un criterio importante es realizar actividades que le generen placer. Descubra cuáles son sus intereses, sus hobbies, sus pasiones.

Propóngase metas y tiempos realistas. Recuerde que los hábitos necesitan tiempo y solo por lo menos después de 3 semanas empezará a notar cambios.

A continuación, a manera de ejemplo, un plan de autocuidado de una persona trabajando en contextos de violencia:

Cuadro 16

Un ejemplo: mis actividades de autocuidado

Rebeca Alvarado⁸⁴

Como parte de mi rutina diaria he incorporado una serie de rituales y actividades que contribuyen a canalizar y contener afectivamente la acumulación de experiencias dolorosas, con las cuales trabajo semana a semana.

Mi labor en el tema de la violencia lo inicié hace cinco años aproximadamente y hoy puedo decir que he sido consistente con mis autocuidados, aunque considero que todavía debo incorporar algunos más. Actualmente realizo las siguientes actividades:

- ü **Ejercicio físico:** camino y troto cinco veces a la semana. Esta actividad es la primera que realizo en el día y tiene el significado de liberar tensiones acumuladas por el trabajo y también para obtener potencia y fortaleza corporal.
- ü *Semanalmente me otorgo un espacio terapéutico, no con el fin de supervisar el trabajo clínico, sino más bien, como el momento para pensar en mí, para desarrollar mi autoestima y clarificar metas y deseos personales. En este espacio también trabajo aquellas áreas de mí misma que en un momento determinado influyen en mi bienestar.*
- ü **Espacios de esparcimiento:** un día a la semana disfruto de momentos agradables con las personas cercanas a mí, tales como paseos, comida, reuniones amistosas o familiares, que me ayuden a salir del ambiente rutinario y del problema de la violencia.
- ü **Sentido del humor y mentalidad positiva**
- ü **Solidaridad en el lugar de trabajo:** trato de fomentar un ambiente laboral de compañerismo y solidaridad; mi equipo de trabajo se constituye en la red de apoyo fundamental para la toma de decisiones en conjunto. De igual manera compartimos momentos de diversión y nos damos una vez al mes, espacios de "catarsis" con respecto a nuestro trabajo cotidiano.
- ü *En este momento estoy entusiasmada con el poder acceder a algún grupo de meditación, danza o arte*

Ejercicio 9

Mi plan de autocuidado en el trabajo

| ¿Qué resultado quiero lograr? y ¿para cuándo? | | |
|---|-------------------|--------------|
| Nr. | Actividades (Qué) | Temporalidad |
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |
| 6. | | |

⁸⁴ Psicóloga. Ha especializado su quehacer en la atención individual y grupal de niñas, niños y adolescentes que han experimentado alguna manifestación de abuso dentro de sus familias, tales como incesto y maltrato físico, particularmente también, con aquellos-as que por tales motivos han sido institucionalizados. Citada por: Claramut, M.C. 1999. Página 111.



Construyendo planes
de cuidado desde
los equipos y la
institución

CAPÍTULO

5

CAPÍTULO 5

Construyendo planes de cuidado desde los equipos y la institución

*«No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo...
la creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche...
es en la crisis donde nacen la inventiva,
los descubrimientos y las grandes estrategias.
Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar superado...»
Albert Einstein*

Antes de entrar en las dimensiones más prácticas del cuidado de los equipos queremos resaltar que:

1. Debe existir claridad sobre la responsabilidad del personal que dirige las organizaciones, de crear e impulsar políticas que promuevan el cuidado del personal como un derecho y un principio ético.
2. Que el cuidado en contextos laborales parte del estrecho vínculo que existe entre el autocuidado, el cuidado de equipos con y desde la organización como un todo. De allí el estrecho vínculo que existe entre los capítulos 4 y 5.

Estos cuidados desde los equipos y la organización, implican condiciones mínimas de seguridad en el trabajo especialmente cuando se opera en contextos de alto riesgo, así como estilos de dirección abiertos a la participación y sensibles a las necesidades del personal. Además de medidas especiales para prevenir y atender el estrés laboral identificando las necesidades específicas del personal. **Es decir, creando condiciones para un trabajo digno y decente.**

El término **trabajo decente**, desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo, OIT, se define como: *“un trabajo que es productivo, que proporciona un ingreso justo, seguridad en el espacio de trabajo y protección social para las familias, mejores expectativas de desarrollo personal e integración social, libertad para que la gente exprese sus preocupaciones, se organice y participe en las decisiones que afectan sus vidas”*⁸⁵. Condiciones estas que precisan un

85 Trabajo decente: “Es un término desarrollado por la OIT que significa Ver: OMS (2010). Entornos Laborales Saludables – Fundamentos y Modelo de la OMS –Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. Página 120. En: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

replanteamiento de las formas y prácticas de trabajo dentro de las organizaciones no gubernamentales y sus formas de financiamiento. Pero especialmente, la revisión de las políticas de la cooperación internacional que las financian.

Como lo mencionan Barry & Djordjevic (2010:175-176), esto significa **apostarle a la ética del cuidado como parte de los planes estratégicos y operativos que incorporen el bienestar en toda su complejidad**. Es decir que más allá de contemplar la salud física y mental, se tomen en cuenta contratos que incluyan prestaciones sociales en los presupuestos que se presenten a los donantes y que el trabajo de las organizaciones haga realidad su mandato de proteger derechos hacia afuera y hacia adentro. Además de buscar apoyos concretos para el fortalecimiento de las organizaciones con énfasis en el clima y la cultura organizacional, así como la gestión de personal y la sostenibilidad financiera.

Es justamente en este contexto que se habla de la necesidad de ir creando condiciones y entornos de trabajo digno⁸⁶ que cuiden de su personal, como una de las premisas básicas para poder cuidar de otros, en donde el bienestar deje de ser un lujo, para convertirse en un derecho para todos/as.

Nuestra práctica asesorando a equipos que trabajan con temas de violencia ha evidenciado, que las organizaciones con sus condiciones de trabajo poco estables, bajos salarios e inestabilidad financiera, contribuyen a aumentar el desgaste laboral que sufren los profesionales en este campo, convirtiéndose en un factor de riesgo⁸⁷.

Una investigación exploratoria que se realizó en Chile con equipos trabajando en salud mental, reveló que el 78% de los que participaron, reconoció sentirse afectado psicológicamente y de estos, un 83% lo vinculó directamente con factores laborales como malas condiciones de trabajo, problemas con su trabajo o tarea, malas remuneraciones y problemas en los equipos⁸⁸. Resultados similares hemos encontrado en nuestra práctica haciendo supervisión psicosocial con equipos de diversas organizaciones e instituciones en la región mesoamericana⁸⁹.

En ese contexto, presentamos a continuación una serie de estrategias clave para el cuidado del personal en contextos laborales.

86 Como un dato curioso para Guatemala, recientemente la Unión Europea y el Ministerio de Economía (MINECO), firmaron un convenio para el Programa Empleo Digno. Ver: El Periódico 18.12.2019. Página 12.

87 Ver: Fengler, J. y Sanz, A. (2012). Página 174-181.

88 Santana López, Alejandra. Op. Cit. Página 66.

89 Para mayor información ver: Bolaños, Herbert 2018.

5.1 Estrategias para el cuidado de equipos

A. Previniendo el síndrome de quemado

Como lo señalan Fengler y Sanz (2012:120), las nuevas investigaciones sobre la prevención del burnout en el trabajo sugieren intervenciones que promuevan la detección temprana de riesgos psicosociales y síntomas de desgaste en el personal y los equipos. Entre las medidas de prevención más conocidas se encuentran los procesos de supervisión grupal continua, procesos terapéuticos para personal en riesgo, capacitaciones o medidas para el fortalecimiento de los equipos y cuadros directivos, entre otros. Ejemplos de estos modelos de cuidado los encontrará en el capítulo 6.

Varios autores coinciden en que el síndrome de quemarse en el trabajo es un problema complejo, difícil de abordar y que requiere de intervenciones organizacionales, porque es allí donde reside la mayor responsabilidad⁹⁰. Las intervenciones individuales son a veces necesarias, pero no solucionan el problema de fondo.

La discusión amplia y abierta de aquellos factores que contribuyen a aumentar el estrés con la participación de todos los involucrados-as, pueden generar el compromiso de los trabajadores-as para implementar medidas preventivas y de mejora. Esto significa que, cualquier plan de cuidado que se establezca a nivel de los equipos o de la organización, deberá responder a las necesidades identificadas y los compromisos que cada uno asume para llevarlo a la práctica.

La elaboración de un plan de cuidado para el personal requiere además un diagnóstico previo de la organización y del funcionamiento de sus equipos, para lo cual se ofrecen distintas guías en este manual, pero también sistemas de monitoreo y evaluación que permiten visualizar logros, dificultades y ajustes que serán necesarios.

B. Fortaleciendo equipos: ¡Los equipos no nacen, se hacen!

Generalmente se cree que trabajar juntos o formar un grupo, es trabajar en equipo. Esta creencia tan difundida, ignora el hecho de que los equipos tienen que construirse y fortalecerse constantemente propiciando un clima de trabajo de respeto mutuo y complementariedad.

Pero, **¿qué define el trabajo en equipo?** Según Ander-Egg, E. (2005:19), el equipo sería: *“un pequeño número de personas (no más de 9) que, con conocimiento y*

⁹⁰ Ver: Gascón, S. Olmedo, M. & Ciccotelli, H. 2002. Accesible en: [http://aepcp.net/arc/04.2003\(1\).Gascon-Olmedo-Ciccotelli.pdf](http://aepcp.net/arc/04.2003(1).Gascon-Olmedo-Ciccotelli.pdf)

habilidades complementarias, unen sus capacidades de cara al logro de determinados objetivos y a la realización de actividades orientadas hacia la consecución de los mismos”.

La conformación de un buen equipo de trabajo debería partir de una selección cuidadosa de sus miembros en donde cada uno tenga claridad de los objetivos del trabajo, las tareas y compromisos, en donde se favorezca estilos de comunicación transparentes y formas de dirimir conflictos y en donde se diseñen e implementen planes para su fortalecimiento y cuidado.

C. Fortaleciendo las coordinaciones y direcciones

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que los equipos como unidades complejas, necesitan una coordinación que contribuya a la generación de climas nutritivos que como lo vimos en el capítulo 3, promueva la responsabilidad y autonomía del equipo, fomente la participación activa, la cohesión y la creatividad, pero sobre todo que sepa manejar y transformar conflictos y se preocupe por el bienestar de todos/as.

Ander-Egg, E. (2005:68-72) caracteriza a un buen coordinador/a como aquel o aquella que: potencia y libera la capacidad creadora de los miembros de un equipo, es cordial y promueve la confianza, es capaz de practicar la escucha activa y empática, es sensible ante las necesidades y problemas del equipo y cada uno de sus miembros, tiene tacto y paciencia y sabe integrar antagonismos y manejar conflictos manteniendo imparcialidad. Posee además capacidad analítica y cuenta con sentido del humor.

Al igual que el fortalecimiento de equipos, las organizaciones necesitan fortalecer a sus cuadros directivos para que ambos puedan ejercer roles que precisan de capacidades y habilidades específicas. Este proceso es conocido como asesoría organizacional⁹¹ y resulta clave en el buen funcionamiento de cualquier organización por grande o pequeña que sea.

Así como los equipos precisan de procesos de supervisión psicosocial continuos que permita ventilar dificultades y retos del trabajo, los coordinadores/as y la dirección también necesitan de estos espacios, para que colectivamente se vayan dando los cambios necesarios en toda organización⁹².

⁹¹ La Asesoría organizacional se trata de toda intervención orientada a estabilizar, fortalecer o modificar organizaciones. Los elementos cualitativos, como el manejo transparente de poder y el manejo respetuoso de la cultura propia de la organización, constituyen una parte esencial e inherente de la asesoría organizacional. Tiene como fin mejorar la capacidad de rendimiento de la organización o de sus partes y acompañar procesos de cambio. Ver: Duque, V. & Rohr, E. (Editoras) 2018. Página 352.

⁹² El ECAP, por ejemplo, promueve procesos de supervisión y otras acciones de cuidado para sus equipos, pero también para las coordinaciones.

D. Creando microclimas

Ante la prevalencia de entornos de trabajo o contextos poco saludables y a veces tóxicos, podemos empezar por crear islas protectoras. La idea de microclima como bien lo puntualizan Milicic & Arón (2017:50-51) *“se refiere a aquellos espacios al interior de las organizaciones que tienen características propias y que pueden constituir un nicho protector en situaciones difíciles, como un oasis en el desierto”* donde se gestan atmósferas distintas al clima general. Según las autoras, *“quienes integran los microclimas tienen una fuerte sensación de pertenencia y juntos crean un refugio”*. Por ejemplo, a lo interno de un equipo podrían propiciarse relaciones y formas de comunicar que poco a poco se van irradiando a otros espacios y equipos. Esto sería una estrategia de crecimiento y transformación desde abajo. Estos espacios nutren y fortalecen a sus miembros y eventualmente, pueden tener un efecto de contagio a todo o partes del sistema.

Los microclimas también podrían implementarse en aquellas organizaciones que se encuentran inmersas en contextos sociales difíciles y demandantes como una forma de prevenir el desgaste de los climas organizacionales disfuncionales. Ya que como vimos en el capítulo 3, las organizaciones también resultan traumatizadas y si no se cuidan, pueden volverse un espejo que reproduce las condiciones que buscan cambiar.

E. El apoyo entre pares y los espacios de descarga emocional

Ana María Arón (2004:7)⁹³ destaca de su trabajo con las víctimas en Chile, que trabajar con temas de violencia es entrar en contacto con material tóxico que es necesario depositar en lugares adecuados. De allí la importancia de compartir en espacios profesionales o entre pares, la pesada carga emocional de trabajar con estos temas. El apoyo profesional o entre pares, debería hacerse en espacios estructurados para ello, evitando así que las pausas y pláticas de pasillo se usen con estos fines.

La misma autora recomienda también mantener áreas libres de *“contaminación temática”* como, por ejemplo, evitar que en los tiempos de pausa y almuerzo se siga hablando del trabajo, si se va al cine como descanso, no ver precisamente películas que nos conecten con el trabajo o al elegir un libro para la lectura nocturna, no escoger aquel que habla de violencia.

Al mismo tiempo se deberían proteger las redes de apoyo como amigos y familiares, y no hacerlos partícipes de contenidos detallados de nuestro trabajo todo el tiempo, evitando que este sea el único tema de conversación.

93 Arón, A.M. y Llanos, M.T. (2004).

F. Fomentando el balance entre trabajo y vida privada

Es ampliamente conocido que el exceso de trabajo, las horas extras y las dificultades en el manejo y gestión del tiempo, terminan afectando el balance necesario entre trabajo y vida privada. Concepto este que contempla lograr la articulación de las diferentes esferas de la vida que contribuyen a disponer de tiempo y recursos para el desarrollo personal-espiritual-físico, para la vida social-familiar y de pareja, la diversión y el descanso, el trabajo y la proyección social, entre otros. Un buen balance entre trabajo y vida privada contribuirá a crear condiciones para que el trabajo no termine dominando nuestra vida. A continuación, un ejercicio que le permitirá identificar en dónde se encuentra usted respecto a este balance.

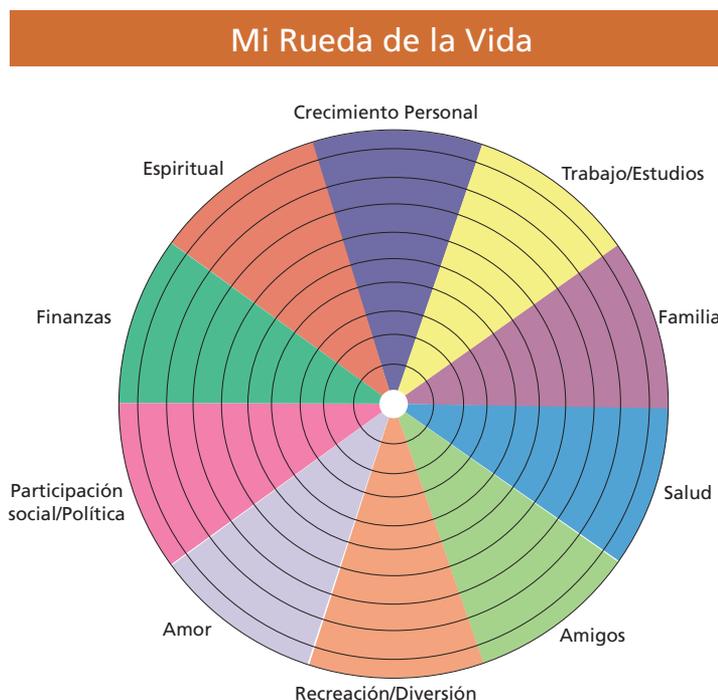
Ejercicio 10

La Rueda de la Vida

Partiendo de los diferentes aspectos que aparecen en esta rueda, marque en la escala de 1 al 10, cómo se encuentra usted en cada una de las áreas. **En donde "0", sería nada satisfecho y "10" muy satisfecho.** Luego una los puntos para obtener su propia gráfica de la rueda de la vida. Si está en grupo, hágala primero de forma individual y posteriormente discútala en pequeños grupos, para terminar en plenaria.

Tome en cuenta que la rueda de la vida responde al momento actual de su vida y puede variar cuando usted conscientemente introduce cambios. Por eso se recomienda repetirla después de cierto tiempo para evaluar avances o retrocesos.

Al final de este ejercicio, de acuerdo a su resultado y si necesita mejorar algunas áreas, le recomiendo fijarse de 1 a 3 metas de cambio, estableciendo las acciones que se propone y los tiempos para lograrlo.



Fuente: <https://www.pinterest.com>

Ejercicio 11

| Mejorando el balance en mi vida | | |
|---------------------------------|----------------|----------------------|
| No. | Meta propuesta | Tiempo para lograrlo |
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

G. Fortaleciendo la autonomía y participación

Se sabe que la falta de autonomía y de poder en la toma de decisiones se convierten en fuente de malestar en los equipos y si a eso agregamos trabajar con temas que nos conectan con el dolor humano en su peor forma, tenemos las condiciones propicias para que los equipos se desgasten y terminen literalmente "quemados".

Las iniciativas de cambio en una organización tendrán algún grado de éxito si se involucra a todos-as y se propicia la participación en la toma de decisiones que son importantes para la vida de la organización. Especialmente clarificar cómo es la estructura para la toma de decisiones, cuáles son los roles de cada uno y sobre todo trabajar en los mecanismos de comunicación internos y externos. Dependiendo de la tarea, es muy importante aumentar la autonomía de los trabajadores-as, pero también impulsar mejoras y recompensas materiales y simbólicas.

H. Manejando el estrés

Se deberían priorizar aquellas intervenciones preventivas que promuevan el manejo del estrés y la salud antes de que el estrés devenga en desgaste laboral o síndrome de quemado. Un ejemplo sería ofrecer talleres vivenciales para el manejo de estrés y facilidades para la práctica de deportes o técnicas meditativas como el yoga o el taichi, junto con la promoción de la salud en los espacios de trabajo, tomando en cuenta las características personales de los empleados. Crear grupos de trabajo para mejorar el entorno y ambiente laboral podría complementarlo.

Como vimos en los capítulos anteriores, el manejo del estrés va a depender de una serie de factores externos e internos, por lo que será necesario promover la formación de equipos, fomentando un ambiente que propicie el crecimiento personal y grupal.

I. Gestionando los conflictos y mejorando la comunicación

Las formas de comunicación y manejo de conflictos en los equipos, así como el conocimiento y la gestión de las emociones en estos espacios, va a incidir en el clima de un equipo. Esto implica pensar en estrategias que los mismos equipos definan para conocerse mejor, saber cuáles son las fortalezas de cada uno y potenciarlas, cuidarse y gestionar espacios que les permitan crecer como colectivo. Además de ir creando una atmósfera afectiva que haga posible no solo el logro de los objetivos propuestos, sino la satisfacción de cada uno de sus miembros.

Si los conflictos, que son normales en la vida cotidiana, no se aprenden a gestionar terminan por escalar o cronificarse y esto se complica más en equipos multiculturales en donde entran en juego diversas formas de entender y reaccionar ante un conflicto. Cuando los conflictos se cronifican, nuestro estado emocional se ve afectado, nuestras energías se reducen, aumenta la tensión, baja la motivación y la calidad del trabajo. De allí que sea tan importante que como parte del fortalecimiento de equipos, se aborden los temas de conflictos y se capacite al personal, para que cuente con habilidades y herramientas para resolverlos o manejarlos.

Más allá de talleres específicos para el manejo de conflictos, es importante mantener procesos en los cuales los equipos puedan ventilar o aclarar sus preocupaciones o conflictos y darles seguimiento. Algunos ejemplos de estas modalidades son:

1. La supervisión psicosocial.
2. La mediación de conflictos.
3. La construcción y fortalecimiento de equipos, también conocido como “**teambuilding**”⁹⁴, cuyos temas a trabajar dependerán de las necesidades de cada equipo definidos en un diagnóstico previo.

J. Entendiendo el malestar en el grupo: la oveja negra

Cuando existe una cultura organizacional que tiende a evadir los conflictos o ignorarlos, es muy probable que estos terminen por minar a los equipos y crear ambientes tóxicos que propician la salida de algunos de sus miembros, sin que el conflicto se resuelva. Muchas veces el problema no es la persona, sino el sistema que se resiste al cambio.

⁹⁴ La construcción de equipos o “teambuilding”, se refiere al conjunto de actividades que buscan formar equipos, mejorar las relaciones interpersonales a lo interno, promover la cohesión grupal, el respeto, la confianza y la solidaridad. Se considera una herramienta clave en el desarrollo organizacional.

En psicología se utiliza el término de **“chivo expiatorio”** para denominar a aquella persona que por sus características personales se convierte en el emisor del grupo. También conocido como **“la oveja negra”**, esta persona se caracteriza por representar el malestar general y cargar con las culpas de los demás, es aquella que siempre critica y se queja, pero no encuentra eco.

La oveja negra suele ser la persona difícil dentro de la organización que muchas veces proyecta aspectos negativos del equipo o de la organización que no se quieren abordar. También podría ser el portador/a de cambios necesarios que no se quieren asumir y por lo tanto se le expulsa. El problema es que la persona expulsada será sustituida por otro/a que tarde o temprano hará síntoma. Es decir, el problema no se resuelve, simplemente se desplaza.

K. Flexibilizando el trabajo: “home office”

Uno de los grandes retos en un mundo laboral en permanente cambio y con condiciones de vida que cada vez generan mayores niveles de estrés, será cuestionar las formas tradicionales de trabajar. Ante las largas horas atrapados en un tráfico agobiante y las dificultades de vivienda cercanas al trabajo que plantean las grandes ciudades, cada vez se ha vuelto más popular el concepto de **“home office” o trabajo desde casa**. Pero también flexibilizar los horarios que permitan un mejor balance entre vida privada y trabajo, en esta categoría entran los medios tiempos.

Sin embargo, este tipo de trabajo precisa de reglas y compromisos claros, así como una política de trabajo desde casa que no entre en contradicción con la necesidad de reunirse. Es por ello que algunas organizaciones y empresas promueven días específicos de trabajo desde casa. Y claro no todas las personas, son aptas para ello. Hay aquellas que necesitan más estructura y supervisión, teniendo enormes dificultades para trabajar de forma independiente y responsable. El trabajo desde casa precisa además de condiciones mínimas como el equipo necesario y contar con un espacio apropiado para ello. Requiere de formas de supervisión que den seguimiento a los productos que se esperan. Esta modalidad de trabajo implica un cambio de ambas vías, empleador y empleado, para garantizar que las reglas y acuerdos establecidos se cumplan.

L. Aprendiendo a gestionar el tiempo

Otro aspecto importante es la gestión del tiempo que hacemos a nivel individual y colectivo. Aunque puede resultar agobiante estar planificando, el no tener control sobre el uso de nuestro tiempo y nuestros compromisos, puede generar lo que hoy se conoce como **“procrastinar”** o simplemente dejar todo para después y aplazar lo que tenemos que hacer hoy.

Organizar el tiempo es un hábito que se puede aprender, pero para ello necesitamos voluntad, paciencia y benevolencia con nosotros-mismos. Una de las estrategias más conocidas, es la famosa agenda. Busca concentrar aquí todas tus citas y compromisos asumidos con la organización, con el equipo y con las personas que atiendes, cuidando de dejar tiempos muertos entre una cita y otra, de esa forma no tendrás que correr y estresarte o ser impuntual.

Si tu agenda o la del equipo ya no te permite asumir nuevos compromisos, decide qué es prioritario y practica el decir “NO”. Para ello toma en cuenta los objetivos y metas que te has planteado en el trabajo de forma individual y como equipo. Revisar agendas en conjunto, permite visualizar los compromisos asumidos, pero también evaluar las posibilidades de cumplir.

Aprender a distinguir lo importante de lo urgente, es una estrategia muy útil a la hora de planificar y agendar. Si siempre estás respondiendo a urgencias no solo no podrás cumplir con tus planes, sino experimentarás frustración y estrés. Revisar la agenda cada día y hacer una lista de actividades pendientes que a medida que realizas puedes ir marcando, es otra forma de mantener control sobre el tiempo.

Descubre en qué hora del día y bajo qué condiciones eres más creativo y chequea con tu equipo si hay coincidencias, eso ayudará a cumplir con metas y evadir el estrés. El ritmo de trabajo responde al reloj biológico. Hay personas que son más productivas en la mañana, otras en la tarde y otras por la noche. ¡Encontrar el ritmo! ayudará a planificar qué horas del día hay que reservar para un trabajo más creativo y esto no tiene que ser uniforme.

¡No hay que olvidar que dejar tiempo para uno mismo y para el equipo, es vital si te quieres mantener sano y prevenir el desgaste laboral!

I. ¡Apagando el motor!

En el mundo de la defensa de derechos humanos y cuando se trabaja con población vulnerable se tiene la sensación real y subjetiva de que los problemas nos rebasan, de que el tiempo no alcanza y que nunca es suficiente. **Vivimos de forma acelerada con el motor casi siempre encendido.** ¿Qué pasaría si nunca apagáramos un carro?

Sabemos de colegas que no pueden desconectarse del celular o de los medios electrónicos y que se les percibe cotidianamente como si fueran a hacer cortocircuito. Pero esto pasa no solo a activistas y defensores-as de derechos, los nuevos medios de comunicación parecen estar alterando todas nuestras formas de comunicar y lejos de ser una técnica que nos ayuda, se puede convertir en un factor de riesgo, si no sabemos manejarlo.

Es común que, en reuniones de trabajo o en talleres, ya nadie escuche al otro por estar conectado a la red. ¡la concentración baja porque literalmente es imposible estar atentos a todo! El abuso y la dependencia o adicción a los celulares ha dado origen a lo que actualmente se conoce como “Phubbing”, una palabra que surgió en Australia y que es una combinación entre phone (teléfono) y snobbing (despreciar).

El phubbing no es otra cosa que “ignorar o menospreciar a una persona o entorno por estar centrados en cualquier tipo de tecnología móvil”⁹⁵. Y este fenómeno va más allá de las fronteras del trabajo llegando a ser un fenómeno social de gran controversia, convirtiéndose también en un factor de riesgo de estrés y accidentes y originando algunas patologías físicas y mentales. **La incapacidad de desconexión está catalogada también como una de las mayores fuentes de estrés, que agravan la concentración y el rendimiento.**

Por otro lado, el famoso “multitasking”, o multitarea, tan valorado en el mundo empresarial, ha resultado ser en la práctica un verdadero problema para ser eficientes y creativos, sin profundizar en el alto costo que genera por aumentar los niveles de estrés. En las grandes empresas incluso se ha optado por tener directrices que liberan a su personal directivo y de base, de la obligación de estar siempre conectados en su tiempo libre⁹⁶.

Gill Hasson (2015:91) en su breve manual sobre mindfulness en el trabajo, recomienda en el día a día hacer breves descansos de la computadora y el celular especialmente a la hora de almorzar, evitando comer en el puesto de trabajo. Pero además apagar los celulares varias horas antes de dormir y destinar fines de semana o días sin el uso de computadoras o correos. Y para la época de vacaciones, en las cuales se acumulan las montañas de mensajes, dejar explícito que no se contestará correos y nombrar a una persona que pueda sustituir o contestar emergencias. *Si no hay fases de descanso, ¡tarde o temprano, colapsarás!*

En este apartado te recomiendo consultar el manual: “Ladrones del tiempo”⁹⁷ que te dará luces de cómo lidiar no solo con la nueva tecnología, sino también con espacios de tiempo improductivo como, por ejemplo, las largas horas frente al televisor o aquellas reuniones interminables que te roban el tiempo.

95 Ver:<https://lamenteesmaravillosa.com/phubbing-cuando-el-movil-es-mas-importante-que-las-relaciones/>

96 Ver: Hasson, G. 2015. Página 90.

97 Consultar: <http://thinkwasabi.com/wp-content/downloads/LadronesTiempo.pdf>

L. Poniendo límites y aprendiendo a decir “NO”

A lo largo de este manual hemos visto que el trabajo en la defensa de derechos y con población víctima de diversos tipos de violencia, requiere de límites responsables para brindar ayuda sin quemarnos. Aprendimos que ser asertivo y propositivo requiere poder expresar con sinceridad y claridad tus sentimientos y necesidades. Esto implica conocerse, saber quién eres, qué quieres y cuándo te sientes rebasado o atropellado. Implica también estar atento a las propias necesidades y las del otro/a.

Gill Hasson (2015:53) propone, como parte del autoconocimiento, registrar los sentimientos que generan las demandas concretas de trabajo: ¿qué me provoca? ¿es un desafío? ¿me irrita? ¿me inquieta? Y antes de reaccionar, darse tiempo para reflexionar y pensarlo. Ser claro y directo, decir lo que puedes y no puedes hacer. Dejar por un lado la diplomacia o las excusas y mantenerse firme en la decisión, sabiendo que das argumentos. Si todo esto te resulta imposible, entonces será tema para trabajar de forma individual y con el equipo. Veamos aquí algunas recomendaciones para ponerlo en práctica:

Cuadro 17

Sé asertivo-aprende a decir “no”⁹⁸

Ser asertivo como ya lo vimos anteriormente significa expresar con sinceridad y claridad tus sentimientos y necesidades. **¿Sabes expresar lo que quieres y lo que no quieres? Ponlo en práctica.**

- 1. Agudiza tu mente:** empieza percatándote de los sentimientos que te produce una situación en la que demandan algo de ti. Que te produce: ¿irritación? ¿preocupación? ¿inquietud? En lugar de dejar que tus sentimientos se apoderen de la situación, deja que te den información sobre ella. Percibir y sentir una determinada situación te ayuda a aclararte sobre lo que quieres y lo que no quieres.
- 2. Tómate el tiempo necesario:** si no estás seguro/a de cómo te sientes, dile a la otra persona que no estás seguro y que necesitas un tiempo para reflexionar sobre ello. Dile cuándo le darás una respuesta y cumple con tu palabra.
- 3. Sé claro y directo/a:** di exactamente qué quieres y puedes hacer y qué no quieres. No intentes ser diplomático para quedar bien, eso solo confundiría más a la otra persona. Dile simplemente: “lo siento, pero no quiero, no puedo hacerlo”. No le pongas un montón de excusas. Solo tienes que darle una razón válida de por qué no puedes o no quieres hacer algo.
- 4. Advierte lo que la otra persona te dice o siente:** en cuanto le hayas dicho lo que quieres o no quieres, detente y escucha lo que te responde.
- 5. Acepta la respuesta, pero mantente firme en tu decisión:** con calma, respóndele de una manera que refleje que eres consciente de las necesidades de ambos y confirma al mismo tiempo, que no puedes.
- 6. O llega a un acuerdo y coopera:** dile lo que por tu lado estás dispuesto a hacer. Por ejemplo, te encargarás del nuevo proyecto si alguien más te echa una mano. Irás al cine si lo dejas para el fin de semana.

⁹⁸ Tomado y adaptado de: Hasson, G. 2015: Mindfulness eficaz – pequeños ejercicios para vivir y trabajar mejor. Ed. Empresa Activa. España. Páginas 52 y 53.

Ejercicio 12

Practicando la asertividad

Instrucciones: piensa en una escena en donde tu jefe-a o tu coordinador-a, te pide que asistas a una reunión, pero tu agenda está completamente llena y no puedes. Sin embargo, no te atreves a decir que “no”. ¿Cómo te sientes? ¿Qué te pasa por la mente? ¿Cuáles son tus diálogos internos? Anótalo y discútelo en parejas.

Posterior a ello revisa nuevamente el cuadro anterior y siguiendo esas pautas ensaya el comunicar de manera asertiva. Hazlo primero con la pareja que hayas elegido y posteriormente represéntalo en plenaria mediante un juego de roles. Para ello una persona hará de jefe-a y la otra de subalterno.

Finalmente, en plenaria, discute los sentimientos y pensamientos que esto genera.

5.2 Vamos al grano

En el capítulo anterior, nos dedicamos al tema del autocuidado y algunas de las estrategias para lograrlo. En el presente capítulo nos ocupamos del cuidado de los equipos desde y con la organización.

A continuación, encontrará dos guías de trabajo (2 y 3) que les permitirán conocer cómo funciona su equipo y la organización donde trabaja. Pero también identificar áreas de mejora con miras a establecer planes para el cuidado al interior de los equipos y desde la organización en su conjunto.

Ejercicio 13

Guía 2: identificando acciones para el cuidado en el equipo⁹⁹

Instrucciones: marque con una “X” en la casilla que según usted corresponda. Conteste a las preguntas primero de manera individual y después compártalas y discútalas con su equipo.

Establezcan juntos aquellas acciones que requieran mejora. Fijen algunas metas de cambio que sean posibles de llevar a la práctica para después elaborar un plan de acción con tiempos y responsables.

Piense que sus respuestas equivalen a las luces de un semáforo en donde:

Verde significa lo hacemos bien o lo tenemos;

Amarillo sí lo hacemos, pero solo parcialmente y necesita mejorarse;

Rojo es una señal de alerta que nos dice aquí tenemos que hacer algo e intervenir sin demora.

⁹⁹ Construcción propia con elementos de: Servicio Nacional de Menores 2014: Guía para el diseño de estrategias de cuidado de equipos. Santiago de Chile. Páginas 29 y 30, así como literatura consultada sobre factores de riesgo psicosocial en el trabajo y otras fuentes sobre desarrollo organizacional.

| Nivel de EQUIPOS | Acciones | SI lo hacemos/lo tenemos  | SI lo hacemos/lo hacemos parcialmente  | NO lo hacemos/no lo tenemos  |
|--|---|--|--|--|
| El/la Coordinador/a | <p>El coordinador/a favorece un estilo de liderazgo democrático y participativo</p> <p>-Muestra sensibilidad antes las necesidades de los miembros de su equipo</p> <p>-Favorece la creatividad en el equipo</p> <p>-Con su ejemplo nos ayuda a la buena gestión de nuestro tiempo</p> <p>-Lleva a cabo acciones para la conformación y el fortalecimiento del equipo</p> <p>-Atiende, aclara conflictos y asume un rol activo</p> <p>-Sabe integrar antagonismos y divergencia de opiniones y busca el consenso</p> <p>-Es una persona abierta al diálogo y la comunicación</p> <p>-Mantiene la imparcialidad y practica el respeto con todos/as</p> <p>-Acepta la crítica constructiva e introduce cambios</p> | | | |
| Normas/Funciones/Toma de decisiones | <p>¿Los objetivos y metas del equipo son claros y compartidos por todos/as?</p> <p>Contamos con normas y reglas de funcionamiento, las respetamos y ponemos en práctica</p> <p>Tenemos claro cuál es la función de cada uno/a en el equipo</p> <p>Participamos activamente en la toma de decisiones y propuestas de trabajo</p> <p>Cada uno/a asume su responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos en los tiempos establecidos</p> <p>Mantenemos reuniones periódicas del equipo</p> <p>Las reuniones son planificadas y estructuradas</p> | | | |

Continúa...

| Nivel de EQUIPOS | Acciones | SI lo hacemos/lo tenemos  | SI lo hacemos/lo hacemos parcialmente  | NO lo hacemos/no lo tenemos  | |
|--|---|--|--|--|--|
| Comunicación/ Manejo de conflictos | Llevamos registro de los acuerdos tomados en equipo y verificamos su cumplimiento | | | | |
| | Llevamos a cabo procesos de evaluación y monitoreo de nuestro trabajo | | | | |
| | Como equipo, sabemos gestionar nuestros tiempos | | | | |
| | Contamos con formas de comunicación claras y transparentes | | | | |
| | Contamos con procesos de retroalimentación constructiva | | | | |
| | Todos/as procuramos el registro y visibilización de malestares en el equipo | | | | |
| | En el equipo tenemos espacios para aclarar malestares y resolver conflictos | | | | |
| | Acciones cuidado de Equipos | El cuidado del personal es una prioridad para la coordinación y el equipo | | | |
| | El coordinar/a toma en cuenta las sugerencias del equipo para establecer planes de cuidado del personal | | | | |
| | Incluimos en los planes anuales acciones para el cuidado de nuestro equipo | | | | |
| Contamos con condiciones físicas y materiales adecuadas para nuestro trabajo | | | | | |
| Contamos con horarios de trabajo flexibles que nos permiten conciliar trabajo y vida privada | | | | | |
| Cuando establecemos trabajo en casa lo tenemos bien reglamentado y cumplimos con los acuerdos | | | | | |
| Procuramos que nuestros entornos de trabajo sean agradables | | | | | |
| Tenemos espacios de recreación y promovemos rituales (cumpleaños, bienvenidas, despedidas, etc.) | | | | | |

Continúa...

| Nivel de EQUIPOS | Acciones | SI lo hacemos/lo tenemos  | SI lo hacemos/lo hacemos parcialmente  | NO lo hacemos/no lo tenemos  |
|-------------------------------|--|--|--|--|
| | Contamos con espacios de Supervisión Psicosocial que nos permiten elaborar temas y situaciones difíciles | | | |
| | Contamos con espacios de apoyo terapéutico si trabajamos directamente con víctimas | | | |
| Redes | Mantenemos y fortalecemos el trabajo con redes de apoyo profesional | | | |
| | Hacemos derivaciones vinculantes y les damos seguimiento | | | |
| | Procuramos el intercambio, diálogo, reflexión y retroalimentación a nivel de redes y de pares | | | |
| | Tenemos claridad de nuestra función y rol en las redes de apoyo | | | |
| | Valoramos la importancia de las redes para el crecimiento, la solidaridad interinstitucional y la construcción colectiva | | | |
| Formación/Capacitación | En nuestro equipo contamos con formación orientada a la práctica (según necesidades) | | | |
| | En el equipo contamos con espacios de reflexión sobre aspectos teóricos y prácticos | | | |
| | Incluimos formación en los temas de desgaste profesional y autocuidado | | | |
| | Como equipo buscamos innovar nuestro trabajo y aplicar nuevas metodologías y enfoques | | | |

Y ahora al haber finalizado este ejercicio, según los resultados de la guía anterior y las áreas que como equipo hayan identificado en amarillo o rojo, establezcan aquellas acciones que, según usted y su equipo, requieran mejorarse y puedan traducirse en un plan de cuidado.

Fijen algunas prioridades (pocas) eligiendo acciones que puedan y quieran llevar a la práctica. Propóngase metas y tiempos realistas. Recuerden que los cambios necesitan tiempo.

Este plan debería hacerse por lo menos por un año, después del cual se evaluarán resultados y se harán los ajustes que sean necesarios. En términos de presupuesto debería incorporarse al Plan Operativo Anual, tomando en cuenta que hay acciones que requieren de presupuesto y otras de voluntad.

Sería importante que este plan incluya aspectos de las diferentes esferas que hemos visto anteriormente.

Ejercicio 14

Plan de cuidado del equipo

| ¿Qué resultados queremos lograr como equipo en un año? | | | | |
|--|-------------------|----------|---------|-------------|
| Nr. | Actividades (Qué) | Recursos | Tiempos | Responsable |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |

Y para cerrar este capítulo: veamos ahora cómo está su organización en términos de políticas de cuidado al personal y funcionamiento en general. Recuerde que todos los temas están interconectados y que, si un área específica no funciona, tendrá impacto sobre el resto. Para ello recomiendo revisar el capítulo 3, sobre factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

Ejercicio 15

Guía 3: identificando acciones para el cuidado del personal a nivel de la organización ¹⁰⁰

Instrucciones: marque con una "X" en la casilla que según usted corresponda.

Conteste la siguiente guía por equipos de trabajo, marcando con una "x" en la casilla que según ustedes corresponda. Después discuta los resultados en plenaria.

De manera conjunta establezcan prioridades y elijan aquellas **áreas** (pocas) que requieran mejora para la construcción de políticas de cuidado del personal en general.

Piense que sus respuestas equivalen a las luces de un semáforo en donde:

Verde significa lo hacemos bien o lo tenemos;

Amarillo sí lo hacemos, pero solo parcialmente y necesita mejorarse;

Rojo es una señal de alerta que nos dice, aquí tenemos que hacer algo e intervenir sin demora

Establezca recomendaciones que puedan realizarse en el corto, mediano y largo plazo.

| Nivel Organización/ Institución | Acciones | SI lo hacemos/lo tenemos  | SI lo hacemos/lo tenemos parcialmente  | NO lo hacemos/ no lo tenemos  |
|--|--|--|--|---|
| Planificación/Normas y procedimientos | La organización cuenta con planificaciones estratégicas construidas de forma colectiva | | | |
| | Todo el personal conoce la finalidad, el quehacer y la dinámica general de la organización | | | |
| | Cuenta con manuales y normativas de funcionamiento conocidos por los empleados (manuales y códigos de ética) | | | |

Continúa...

¹⁰⁰ Construcción propia con elementos de: Servicio Nacional de Menores 2014: Guía para el diseño de estrategias de cuidado de equipos. Santiago de Chile. Páginas 29 y 30, así como literatura consultada sobre factores de riesgo psicosocial en el trabajo y otras fuentes sobre desarrollo organizacional.

| Nivel Organización/ Institución | Acciones | SI lo hace- mos/lo tenemos  | SI lo ha- cemos/lo tenemos parcial- mente  | NO lo ha- cemos/ no lo tenemos  |
|---|--|---|--|--|
| | Cuenta con políticas para prevenir y atender toda forma de acoso, violencia y discriminación en el trabajo y las aplica | | | |
| | La organización cuenta con políticas de protección al personal y a la población que atiende | | | |
| Estructura administrativa-financiera | Cuenta con una estructura administrativa-financiera funcional y eficiente | | | |
| | Cuenta con fuentes de financiamiento diversas que le permiten operar a mediano y largo plazo | | | |
| | Tiene planes para la procuración de fondos | | | |
| | Busca y promueve fuentes de autofinanciamiento (consultorías, prestación de servicios, otros) | | | |
| | Cuenta con una gestión financiera que le permite el buen manejo de los recursos de la organización | | | |
| | Cuenta con ahorros para cubrir situaciones imprevistas | | | |
| Personal | Tiene criterios establecidos para la selección de personal | | | |
| | Existe una definición clara de roles y funciones de los diferentes niveles de la organización | | | |
| | Cuenta con procesos establecidos de inducción del nuevo personal | | | |
| | Vela por la seguridad y resguardo del personal (cuenta con planes y protocolos de seguridad para el personal y los implementa) | | | |
| | Cuenta con una política salarial clara y compartida por todos | | | |
| | La política salarial toma en cuenta la seguridad del trabajador/a (prestaciones sociales) | | | |

Continúa...

| Nivel Organización/ Institución | Acciones | SI lo hace- mos/lo tenemos  | SI lo ha- cemos/lo tenemos parcial- mente  | NO lo ha- cemos/ no lo tenemos  |
|--|---|---|--|--|
| | Procura condiciones para poder trabajar (espacios de trabajo equipados y funcionando) | | | |
| | Tiene mecanismos para resolver problemas, manejar conflictos y aprender de ellos | | | |
| | Incorpora el cuidado del personal como parte de su política y lo pone en práctica | | | |
| Comunica- ción/ Evaluación/ Sistematiza- ción | Mantiene reuniones generales de forma periódica | | | |
| | Mantiene una comunicación fluida y transparente a lo interno | | | |
| | Mantiene una comunicación fluida y transparente a lo externo | | | |
| | Facilita el acceso a la información sobre el trabajo que hace y lo publica | | | |
| | Cuenta con formas de evaluación y monitoreo del trabajo de toda la organización | | | |
| | Cuenta con instancias de control externos (auditorías, arbitrajes, otros) | | | |
| Formación/ Capacita- ción/ Gestión del conocimien- to | Cuenta con programas de formación continua para el fortalecimiento del personal y la organización | | | |
| | Mantiene espacios de reflexión y análisis sobre las temáticas y contextos donde trabaja | | | |
| | Busca innovar y explorar en nuevos campos de trabajo y metodologías | | | |

Continúa...

| Nivel Organización/ Institución | Acciones | SI lo hace- mos/lo tenemos  | SI lo ha- cemos/lo tenemos parcial- mente  | NO lo ha- cemos/ no lo tenemos  |
|---------------------------------------|---|---|--|--|
| | Sistematiza sus experiencias y las da a conocer (libros, videos, páginas web, etc.) | | | |
| Redes | Mantiene y fortalece el trabajo en redes nacionales e internacionales vinculadas al quehacer organizativo | | | |
| | Tiene claro su rol en redes de apoyo | | | |
| | Procura incidir en políticas públicas | | | |
| | Mantiene el intercambio, diálogo, reflexión y retroalimentación a nivel de redes nacionales e internacionales | | | |

5.3 Construyendo: un plan de cuidado con la organización

Al haber finalizado este ejercicio y tomando en cuenta los resultados de la guía anterior, junto con los diversos equipos y coordinaciones que conforman la organización, elija algunas acciones de mejora para que el personal directivo lo tome en cuenta en las planificaciones estratégicas.

Fijen algunas prioridades (pocas) eligiendo acciones que pueden llevarse a la práctica. Propónganse metas y tiempos realistas. Recuerden que los cambios en las organizaciones también dependen de factores externos que, a veces, escapan del control de sus directivos. Ejemplo: mejoras salariales, dependen del acceso a fondos y la sostenibilidad de los proyectos.

A diferencia del plan de cuidado para los equipos, el plan de cuidado de la organización, debería incluir medidas que beneficien al conjunto de la organización. Por ejemplo: contar con manuales de funcionamiento, planes de seguridad y normativas que beneficien a todos-as. Pero también aspectos administrativos y financieros que garanticen el buen funcionamiento de la organización. Sería importante que este plan dure por lo menos un año para poder evaluarlo y hacer los ajustes que sean necesarios.

Antes de continuar con el plan de cuidado desde la organización y a manera de ejemplo, presentamos un plan de cuidado desarrollado por el African Women’s Development Fund (Fondo para el Desarrollo de las Mujeres Africanas, AWDF) en Ghana que busca garantizar el bienestar de su personal:

Cuadro 18

Políticas del Fondo para el Desarrollo de las Mujeres Africanas, AWDF, para el bienestar de su personal¹⁰¹

El AWDF implementa

- ü **Horario de trabajo flexible para todo el personal:** el personal del AWDF está formado íntegramente por mujeres, algunas con hijos-as pequeños. Por ello es importante contar con horarios flexibles.
- ü **Derecho a un sabático:** pago de 3 meses de duración, por cada 3 años de trabajo.
- ü **Asume para todo el personal, los aportes de jubilación** exigidos por la ley. También cuenta con un paquete de retiro cuyo monto se calcula de acuerdo a la cantidad de años trabajados.
- ü **Hay un presupuesto para atención médica del personal** con un límite máximo para cada trabajadora.
- ü **Cuando el personal trabaja más horas de las habituales, se les ofrece un descanso compensatorio.**
- ü **Cuenta con un presupuesto para el bienestar de su personal, por ejemplo, para atender necesidades de autocuidado como, por ejemplo: ejercicio físico y alivio del estrés.**
- ü **Se cuenta con una "Secretaría Social", que lleva el registro de cumpleaños y celebraciones.**
- ü **Sus valores y principios** están escritos de manera visible, se discuten y socializan.
- ü **Por lo general, intenta crear un espacio seguro** en donde las mujeres puedan trabajar, jugar, divertirse, bailar y disfrutar.

Ejercicio 16

Plan de cuidado desde la organización

| ¿Qué resultados queremos lograr en un año? | | | | |
|--|-------------------|-----------------|--------------|-------------|
| Nr. | Actividades (Qué) | Recursos ¿Cómo? | Temporalidad | Responsable |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |

101 Citado por Barry, J.&Djordjevic 2009: Páginas 149-151.



Modelos de atención
para el cuidado
de equipos y el
autocuidado

CAPÍTULO

6

6. Modelos de atención para el cuidado de equipos y el autocuidado

A continuación presentamos algunos modelos de atención que en la práctica han demostrado ser recursos importantes para la prevención y/o atención del síndrome de desgaste profesional y del estrés laboral.

Todos estos modelos requieren de una formación especializada con un enfoque teórico-práctico, así como de condiciones que permitan la detección temprana de los síntomas de desgaste laboral. Son, por lo tanto, recursos que no deberían faltar en organizaciones trabajando en contextos de alto riesgo.

Es importante señalar que tanto para la supervisión psicosocial, como para la atención en crisis mediante el “Debriefing”, se cuenta con personal formado en la región mesoamericana (Guatemala, México y El Salvador)¹⁰².

6.1 La supervisión psicosocial

¿Qué es la supervisión y para qué sirve?¹⁰³

La supervisión psicosocial es un modelo de asesoría reconocida internacionalmente que se orienta al fortalecimiento de las personas, grupos, equipos y organizaciones y al abordaje y prevención del desgaste emocional en entornos laborales.

Es un espacio protegido para reflexionar sobre las presiones, dilemas, conflictos, desafíos y cargas a las que se enfrentan los y las trabajadores-as en diferentes ámbitos de trabajo. Ayuda también a evidenciar los riesgos que corren los profesionales que por la naturaleza del trabajo que hacen pueden estar expuestos a lo que conocemos como “síndrome de desgaste laboral” y “síndrome del que ayuda” y cómo prevenirlos.

Si bien la supervisión no es un espacio terapéutico, tiene efectos parecidos al convertirse en un espacio grupal o individual que posibilita hablar de las emociones, de las cargas laborales y casos extenuantes que impactan en los profesionales, en los equipos y en las mismas organizaciones. El poder hablar de problemas y dilemas en un clima de respeto mutuo y mediado por una persona externa bajo el principio de confidencialidad, tiene un efecto liberador, genera confianza y cohesión, aumenta energías y genera nuevas formas de creatividad.

Continúa...

102 Tanto la cooperación alemana GIZ, como el ECAP con el apoyo de Pan para el Mundo, han formado a profesionales en estos modelos de atención.

103 Para mayores detalles ver: Duque, V. & Rohr, E. (Editoras) 2018: *Cómo montar un caballo muerto – Retos de la Supervisión Psicosocial en Mesoamérica*. Ed: Serviprensa. Guatemala. Ver también: ECAP-www.ecapguatemala.org.gt En esta página encontrará esta y otras publicaciones.

¿Qué es la supervisión y para qué sirve?

Existen tres tipos diferentes:

1. La supervisión individual: dirigida a personas que, por las demandas de trabajo y situación especial, requieren de una atención individual. Un ejemplo serían los directores/as de organizaciones u otras personas en puestos directivos;
2. La supervisión de equipos o unidades de trabajo dentro de una organización que responden a una misma jerarquía. Ejemplo: un equipo de trabajo o un grupo de coordinadores. Lo importante aquí es que todos/as pertenezcan a una misma jerarquía para facilitar la creación de confianza.
3. El grupo Balint, o personas que conforman un grupo y que pueden ser de diferentes profesiones e instituciones. La característica es que no tienen ninguna relación de dependencia, ni conforman un equipo. Eso ayuda para crear confianza y un sentimiento de independencia.

¿Qué busca?

- Û Facilitar y fortalecer el trabajo en equipo.
- Û Aumentar la eficiencia, eficacia y satisfacción en el trabajo
- Û Promover competencias y el crecimiento personal y profesional
- Û Manejar y gestionar crisis y conflictos.
- Û Mejorar la comunicación.
- Û Mejorar la calidad de los servicios y la atención que brindamos.
- Û Disminuir y prevenir el estrés laboral y mejorar la salud integral.
- Û Fortalecer a la organización y su cultura.
- Û Dinamizar estructuras y promover cambios.

¿Cómo se realiza y dónde se hace?

En la práctica, una sesión de supervisión empieza con la presentación de un caso que el grupo elige. Se destina un tiempo para que el grupo tenga claridad sobre este. En un siguiente paso se trabajan los aspectos más emocionales, es decir de qué manera el caso afecta a la persona que lo presenta y al grupo en su conjunto.

El grupo opera como espacio de apoyo para sus miembros, cada uno es escuchado al compartir experiencias similares a las de los otros creando así un sentimiento de pertenencia. Desde diversas perspectivas, se buscan propuestas de solución o comprensión del tema presentado. De esta manera el grupo ayuda a visibilizar las fortalezas y recursos de cada uno dándole mayor sentido al trabajo. Todo esto sucede en un espacio protegido fuera del ámbito de trabajo.

Al hacerlo fuera del trabajo, en un lugar seguro y tranquilo, permite a las personas tomar distancia de las dinámicas del trabajo para poder reflexionar desde otro punto y mirada. Para ello el grupo ideal no debería superar las 8 personas de manera que todos puedan interactuar.

¿Quién lo facilita o conduce?

El facilitador-a de un espacio de supervisión, es un profesional externo a la organización con una formación especializada. Su rol principal entre otros es el de facilitar y crear un espacio protegido y de confianza y velar porque las reglas de comunicación se cumplan. Se encarga de hacer posible la expresión de ideas, fantasías y sentimientos, media en conflictos y facilita la comunicación abierta y respetuosa¹⁰⁴ por medio de diferentes estrategias.

¿Cuánto dura?

Los procesos de supervisión psicosocial individual o grupal que se realizan una vez al mes con una duración de 1.5 horas si es individual y 3 si es grupal. Estos procesos deberían ser parte integral del trabajo.

¹⁰⁴ Sobre el rol del conductor en procesos grupales ver: Foulkes, S.H. (1981): Psicoterapia Grupo-Analítica –Métodos y Principios. Barcelona-España. Ed. Gedisa. Páginas 208-250.

6.2 La atención en crisis, mediante el “Debriefing”¹⁰⁵

¿Qué es la atención en crisis, mediante el “Debriefing”

La atención en crisis mediante el “Debriefing” es una atención puntual después de la vivencia de un evento potencialmente traumático como por ejemplo accidentes, pérdidas repentinas o catástrofes naturales. Esta atención tiene como objetivo prevenir la cronificación de las reacciones normales al estrés postraumático y detectar de forma precoz aquellos trastornos que necesitan una asistencia especializada. Es decir, no aplica para aquellos eventos traumáticos ya instalados como la violencia intrafamiliar, el abuso sexual o la tortura. No se define como psicoterapia, sino como un espacio para procesar lo vivido. Puede hacerse de forma individual y grupal.

El proceso de estructuración de la vivencia traumática busca separar lo que es relativo a los hechos y lo que pertenece a lo emocional para después integrarlo en un relato ordenado y coherente que le permita a la persona entender lo vivido y que hay respuestas “normales” ante el estrés que provocan las situaciones límite. Se parte de la idea que la persona no está enferma, sino ha sufrido un evento que ha alterado e impactado su vida y que ella juega un rol clave en su proceso de recuperación.

El “Debriefing” consta de dos sesiones:

La primera tiene siete etapas

1. **Introducción:** se informa de la meta del Debriefing y del proceso. Se recuerda la importancia de la confidencialidad y del secreto profesional. Se explican la duración del proceso y el papel que tendrá tanto el facilitador como la persona atendida explicando algunas de las reacciones posibles ante eventos críticos.
2. **Hechos:** en esta etapa se busca establecer los hechos de manera cognitiva: ¿Qué pasó? ¿Cómo pasó? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Qué ocurrió después? El fin es construir un relato lógico y coherente, que tenga un hilo conductor y que permita ordenar ideas y dar estructura al caos. En esta fase también se construyen los pilares de seguridad. El primero marca el último momento plácido antes del acontecimiento traumático, mientras que el segundo es el primer momento de seguridad relativa después del evento. Estos límites simbólicos después del evento crítico, permiten identificar que hay un principio y un fin. Al final de esta fase se hace una síntesis de manera lógica y estructurada enmarcada por los pilares de seguridad y la temporalidad del suceso.
3. **Pensamientos:** esta es la etapa de transición entre el pasado y el presente que permite abordar todos los pensamientos y preocupaciones en relación con el suceso y que afecta a las personas en el momento presente. Aquí también se analiza el sistema de valores afectados por el evento crítico.
4. **Emociones y Valores:** esta etapa se concentra en las impresiones y emociones vividas en un marco de contención y apoyo. Se trata de localizar físicamente las emociones que siente ahora situándolas en el cuerpo y fraccionándolas. Al fraccionarlas y nombrarlas se evita el desborde y la tensión aminora.

Continúa...

¹⁰⁵ Tomado y resumido de: Perren-Klingler, G. 2003: Debriefing – modelos y aplicaciones. Instituto Psychotrauma. Suiza. Páginas 19 a 38 con aportaciones de Franz Kernjak.

¿Qué es la atención en crisis, mediante el "Debriefing"

- 5. Psicoeducación:** esta es la fase de la normalización de las reacciones y aprendizajes (psicoeducación). El Debriefeer o la persona que lo hace, explica y señala las reacciones específicas y no específicas ante un evento traumático valiéndose de la psicoeducación. Busca los recursos de la persona atendida para hacer frente a los impactos del estrés vivido y lo invita a promover actividades que le permitan volver a la normalidad: alimentación sana, deporte, manejo del estrés, explicando el por qué esto le ayudará.
- 6. Ritual de cierre:** en esta fase la persona afectada identifica un ritual de cierre que le haga sentido y que pueda llevar a la práctica. Se trata de un acto simbólico que marca el final del evento y el inicio de una nueva página. El ritual se hace fuera de este espacio, en un día y lugar definido por la persona afectada. Con el cierre se refuerza que "los hechos han pasado".
- 7. Conclusión:** en esta fase el "Debriefeer" retoma lo esencial de todo lo trabajado de una forma sensible y empática. En esta fase el "Debriefeer" menciona tres cosas importantes: su disponibilidad telefónica en el período que separa las dos sesiones, la importancia de la propia responsabilidad en el proceso de recuperación y la confidencialidad. Además, fija la fecha y lugar para el segundo encuentro.

La segunda sesión de debriefing sirve para reevaluar la situación de cada persona y ver su evolución y recuperación. Si los síntomas del estrés postraumáticos persisten o se agravan, el debriefer propondrá una asistencia especializada.

¿Qué busca?

- Atender el impacto emocional de las crisis y propiciar la resiliencia
- Manejar el estrés y prevenir trastornos psicósomáticos
- Devolverle a la persona el control sobre sí mismo
- Fortalecer la comprensión sobre lo ocurrido y lo que son reacciones normales y naturales
- Dar un sentido a lo vivido (¿que aprendí?, ¿qué significa eso para mi vida en adelante?, ¿para qué puede servir lo que viví?)
- Prevenir la cronificación de síntomas
- Prevenir que un hecho potencialmente traumático devenga en trauma
- Promover la salud física y mental de personas expuestas a eventos críticos

¿Dónde se hace y cuánto dura? Un debriefing individual o grupal se desarrolla en dos sesiones. La primera tiene lugar tras la exposición al traumatismo, al menos 72 horas después. La segunda sesión se establece de seis a ocho semanas después.

En un debriefing individual la primera sesión dura entre 1.5 horas, la segunda en promedio de 15 a 30 minutos. En un debriefing grupal la primera sesión dura entre 2 a 3 horas y la segunda generalmente media hora.

¿Quién lo facilita o conduce?

Una persona formada como "Debriefeer", que cuenta con una formación teórica y práctica, la cual registra en protocolos destinados para ello.

6.3 La musicoterapia para el autocuidado¹⁰⁶

¿Qué es la musicoterapia?

Cuidarse requiere tomar conciencia y hacerse responsable de sí mismo/a y de lo que ocurre con la propia salud. Esto significa reconocer riesgos y vulnerabilidades, tomar decisiones, hacerse cargo del propio bienestar, tomar iniciativas, reconocer lo que el medio aporta y elegir de acuerdo a necesidades identificadas.

Promover el autocuidado y el bienestar implica además identificar las áreas de fortaleza y de necesidad. Las fortalezas nos reflejan cualidades, talentos y habilidades que nos permiten expandir nuestro desarrollo y bienestar. Las necesidades indican áreas que debemos revisar, trabajar y posiblemente cambiar para lograr mejores niveles de autoeficacia y satisfacción.

La música ha existido en diversas culturas como un medio para la expresión emocional y para la sanación. Por medio de ella podemos acceder a contenidos inconscientes y al mundo de nuestras emociones para experimentar, por ejemplo: sentimientos de miedo, temor, ira, alegría y felicidad, entre otros. La música también es conocida por inducir a estados de relajación y meditación tan importantes en todo proceso de manejo del estrés y/o contenidos conflictivos o traumáticos.

¿Cómo lo hace?

La musicoterapia como su nombre lo indica, utiliza la música, el sonido, la voz, los instrumentos musicales y el cuerpo, con el fin de fomentar el desarrollo personal y la salud integral. Puede hacerse de forma individual o grupal dependiendo de las necesidades identificadas. En algunos casos tiene más bien un enfoque de prevención. Como por ejemplo cuando se trabaja con grupos que por su trabajo manejan altos niveles de estrés. Aquí la música puede ayudar a enfrentar o resolver conflictos y tensiones por medio de sonidos, silencios y expresiones corporales, contribuyendo a una mejor comunicación y cohesión grupal. Para ello, parte de los recursos creativos y no verbales con que cuentan los participantes. En esta disciplina no se necesita que los participantes cuenten con habilidades musicales, sino más bien interés en utilizar la música como medio de expresión.

En otros casos, a nivel más curativo, puede ayudar a superar barreras de comunicación como, por ejemplo, cuando se trabaja con niños-as autistas o con déficit de atención. Además, puede desarrollar el autoconocimiento para tratar con niños-as, adolescentes o adultos que padecen de baja autoestima, ansiedad y depresión. A nivel de rehabilitación la musicoterapia puede mejorar funciones afectadas en casos de parálisis cerebral o niños-as con implante coclear.

La musicoterapia entonces, es una intervención sistemática en la cual el o la terapeuta apoya a la persona o grupo a fomentar su salud, utilizando experiencias musicales como la improvisación, composición, trabajo con canciones y escucha. La musicoterapia al igual que la psicoterapia, se apoya en diferentes perspectivas psicológicas para entender al ser humano.

Cuando se trabaja en procesos de autocuidado se apoya de la perspectiva psicosocial o comunitaria, debido a que estos procesos van encaminados a fortalecer recursos existentes en las personas y comunidades. Con ello se busca el bienestar psicológico y social al brindar estrategias de autoobservación, empoderamiento, liderazgo, autogestión, participación, cohesión y construcción de tejido social.

Continúa...

¹⁰⁶Elaborado por Mariayín Quevedo Castillo (yinquedo@gmail.com)

¿Qué es la musicoterapia?

¿Qué busca?

- ü Reducir los niveles de estrés.
- ü Brindar espacios que promueven hábitos saludables.
- ü Abrir canales de creatividad y expresión.
- ü Generar sentido de cooperación y mejora el trabajo en equipo.
- ü Mejorar competencias de liderazgo.
- ü Fortalecer la habilidad de escucha y comunicación.
- ü Prevenir el desgaste laboral.
- ü Buscar la solución de conflictos por medios creativos.

¿Cuánto dura?

Los procesos de autocuidado desde la musicoterapia individual o grupal, se realizan una vez por semana, en un proceso que debería contemplar 10 sesiones. Este proceso se divide en dos partes: 2 sesiones de valoración, 6 sesiones de ejecución del plan y 2 de cierre-evaluación.

Las sesiones individuales duran una hora y las grupales tres. Sin embargo, estas se pueden adaptar según condiciones y disposiciones que tienen las personas que se involucran en estos procesos. Se sugiere que sean como mínimo 6 sesiones durante el año, con el fin de fortalecer áreas y evaluar avances.

¿Cómo y dónde se hace?

El lugar donde se realizan las sesiones debe ser acogedor, seguro, iluminado y aislado de ruidos, de preferencia fuera del ámbito laboral. Las sesiones de musicoterapia se dividen en tres fases, estas son:

- a. Caldeamiento: en este primer momento se preparará a los/as participantes para la actividad. Aquí se utiliza una canción de bienvenida o ejercicios corporales y musicales. Para ello se tiene a disposición de los y las participantes diversos instrumentos musicales con los cuales podrán comunicarse. Se les invita a improvisar melodías o interactuar con los miembros del grupo.
- b. Desarrollo del tema: el propósito central de esta actividad es que cada participante de manera individual o grupal reflexione su quehacer laboral y sus conductas de autocuidado. Por ejemplo: tematizando situaciones que generan estrés o ansiedad en el ámbito laboral. Esto se realiza con la improvisación, en el cual se coloca de manera musical lo que se vive. Con esto se puede realizar reflexiones verbales y no verbales sobre la problemática.

El tema se desarrolla a partir de la valoración que el/la musicoterapeuta ha hecho en las sesiones previas, además se integran temas emergentes que la persona o grupo llevan a las sesiones, como por ejemplo un conflicto actual que luego trasladan en experiencias musicales.-

- c. Cierre: esta fase se cierra con ejercicios musicales que integran la experiencia vivida en el desarrollo de la sesión, por ejemplo, mediante una canción compuesta colectivamente. Al final se da un espacio a la palabra para que compartan sus reflexiones y aprendizajes durante el proceso.

¿Quién lo facilita?

El facilitador/a de un espacio de autocuidado por medio de la música, es un profesional graduado de licenciatura o maestría en musicoterapia. Generalmente, son profesionales que cuentan con tres elementos importantes para su profesión: formación musical, psicológica y de musicoterapia.

6.4 Técnicas expresivas

Una opción para cuidarse y acompañar procesos¹⁰⁷

Solo damos por tres razones; porque tenemos porque queremos y/ o porque podemos

En la tarea de acompañar procesos psicosociales muchas veces nos encontramos con ciertas incongruencias entre el trabajo y lo que uno es, piensa y siente. Muy a menudo trabajamos en contextos sociales tan agobiantes y violentos, que terminan por poner a prueba nuestra capacidad de respuesta y nuestro propio equilibrio. La realidad social, termina superándonos.

Partimos del hecho de que, lo que enferma en sociedad, se cura en sociedad. Y es allí donde las técnicas grupales y el uso de las técnicas expresivas, se convierten en el vehículo ideal para acceder a los contenidos con los que trabajamos, para recrear las historias personales que entran en juego con lo que hacemos y por qué lo hacemos, para identificar y nombrar las emociones, sentimientos y pensamientos que esto genera.

Las experiencias personales y profesionales compartidas en espacios grupales, así como la reflexión de nuestro quehacer, se convierten en la base para el trabajo que realizamos, pero además en punto de partida para la revisión de nuestros enfoques, así como para la construcción de conocimiento.

De allí que los procesos de autocuidado implementados con algunos equipos de ECAP, por medio de las técnicas expresivas, son básicamente sesiones vivenciales didáctico-terapéuticas, diseñadas desde las terapias expresivas, también llamadas terapias a través del arte. Por medio de estas técnicas se suele dar respuestas a preguntas existenciales como: ¿Quién soy? ¿Cómo me siento, cómo nos sentimos? ¿Cómo estoy, cómo estamos y hacia dónde vamos? Paralelamente, esto nos ayuda a comprender cómo nos afecta, vulnera y lastima la experiencia laboral en contextos difíciles.

No se trata de talleres puntuales, cada encuentro es un pequeño proceso en sí, que, a lo largo del año, se ha transformado en crecimiento personal y cohesión de grupo, con aportes a los propios procesos institucionales.

Generalmente nos encontramos una vez al mes en una jornada larga de 8 horas en la cual el grupo marca el ritmo e intensidad de la temática de acuerdo a las necesidades emergentes del mismo. Estos espacios sirven de descarga y contribuyen a aliviar la pesada carga de trabajar con personas que han sido víctimas de violaciones a sus derechos y/o experiencias traumáticas.

Más allá del impacto emocional que tiene el trabajo, en este espacio también se atienden aspectos propios de la organización y administración del trabajo, como por ejemplo problemas en los procesos administrativos y gestión de fondos, demandas de los donantes y elaboración de informes, entre otros.

A través de las técnicas expresivas que provienen de la musicoterapia, la biodanza, las expresiones escénicas y el psicodrama, entre otras, se logra acceder a sentimientos, sensaciones y emociones que no están sujetas al juicio racional o a valoraciones sobre lo que es correcto o incorrecto. De allí surgen preguntas que nos encaminan a saber ser y saber hacer, como, por ejemplo: ¿Cómo es para ti...?, ¿Qué te pasa con...? ¿De qué te das cuenta...? ¿Qué emerge...? ¿Qué sale a la luz...?

Continúa...

107 Elaborado por: Carola Estrada (scarolae@gmail.com)

Una opción para cuidarse y acompañar procesos¹⁰⁷

Los principales efectos, esperados e inesperados de este proceso han sido:

- ü Facilitar el día a día en la toma de decisiones y limitar el malestar emocional para continuar con la tarea
- ü Generar y promover la esperanza
- ü Servir como un espacio de contención y catarsis
- ü Ejercitar el poder y el saber
- ü Favorecer el aprendizaje mutuo
- ü Fomentar la cohesión grupal
- ü Promover el desarrollo personal y del equipo
- ü Promover la salud mental personal y del equipo

“Nuestras vidas son álbumes fotográficos con historias, no frases de curriculum”

Soluciones

● SOLUCIÓN EJERCICIO Nr. 3: el Cuestionario General de Goldberg (GHQ 12)

Según el método recomendado por el GHQ, hay dos puntuaciones posibles para cada pregunta (0 ó 1). Clasificaremos un problema como ausente (0) o presente (1) según el siguiente criterio y sumaremos los puntos.

- w Las opciones a) y b) se considera como “problema ausente” y puntúan “0”.
- w Las opciones c) y d) se consideran como “problema presente” y puntúan “1”.

Si al sumar las 12 preguntas ha obtenido una puntuación total de 3 o más puntos, es probable que esté sufriendo algún trastorno psicológico asociado con situaciones de estrés.

● SOLUCION EJERCICIO Nr. 5: reconociendo el Desgaste Profesional

Resultados de la evaluación:

§ 151-200 puntos

Es hora de que se ocupe de este tema. Según la valoración que usted se ha dado, se encuentra en extremo peligro de sufrir de desgaste laboral o ya se encuentra en estado de desgaste laboral. Usted se debe tomar el tiempo para distanciarse de las cargas que lo están afectando. Tome los síntomas de su cuerpo como señales de alarma. Tales síntomas le están anunciando un cambio inmediato. Recorra preferiblemente a una ayuda profesional con especialidad en desgaste laboral, que lo acompañe y esté pendiente de los cambios. En caso de que encuentre que los síntomas son amenazadores o que las preguntas 35 y 48 fueron valoradas con alto puntaje, no debe dudar de buscar un médico o un psicoterapeuta.

§ 101-150 puntos

Su autovaloración muestra que es propenso a padecer el síndrome de desgaste laboral o que está padeciendo de cargas excesivas. Sus expectativas le están quitando toda su energía, y las luces de alerta ya están alumbrando. Separe un tiempo para una nueva orientación. Utilice instrumentos necesarios, métodos y estrategias de dominio en relación y defina la visión de su vida; relativice con sensatez sus pretensiones y expectativas. Reflexione sobre su manejo personal, y ordene nuevamente las prioridades en su trabajo. Lo importante es que usted construya una balanza equilibrada entre salud, tensión y relajación y en

su vida privada. Préstele atención a su cuerpo y haga las cosas que le gustaban y daban fuerzas. No tome las circunstancias y a usted mismo tan en serio, ni tampoco se ponga metas tan altas. Trátese con mucho cariño y esté pendiente siempre de pensar en sí mismo-a y no solamente en los demás.

§ 51-100 puntos

Según su valoración personal, usted se ha introducido en el camino correcto en dirección al perfeccionamiento personal. Usted conoce sus reacciones, cargas y niveles de exigencia, sin embargo, tiene todavía potencial para mejorar. Posiblemente existen obstáculos para la percepción y el reconocimiento de los síntomas corporales. Su cuerpo sabe qué situaciones son agotadoras y agobiantes; cuándo, dónde, y con qué síntomas corporales o emocionales usted reacciona. Su "escaner del cuerpo" le dará inmediatamente una retro-alimentación sobre la forma en que usted experimenta y vive una situación; cuándo debe escuchar a su cuerpo y cuándo confiar en lo que siente en su estómago. Relativice sus pretensiones frente a usted y frente a los demás. Preocúpese muy bien por usted, por tener equilibrio entre las tensiones del trabajo y la vida privada. Tiene excelentes posibilidades para impulsar su salud.

§ 0-50 puntos

¡Felicitaciones! Según su valoración personal, tiene usted un trato sano con las cargas y con sus propias expectativas. Adicionalmente, no existe al momento ningún peligro para que caiga en el desgaste laboral. Usted conoce y reacciona bien a situaciones de carga, reconoce las señales de alerta de su cuerpo y las maneja adecuadamente. Su nivel de exigencia es normal y sus metas son realistas. El peso y las exigencias diarias las toma responsablemente y no se deja frenar por las cargas y el ajetreo. Está en el camino correcto, atento y con la distancia necesaria para manejarse usted mismo y soportar sus cargas. Usted logra un comportamiento equilibrado y sano entre su vida privada y laboral. Con una buena conexión entre lo que siente su cuerpo y una sensación de buena presencia, puede utilizar energía magníficamente. ¡Siga así!

● SOLUCION EJERCICIO Nr. 6: identificando el síndrome de quemado en equipos

Resultados y Discusión: después de haber contestado en forma individual compare sus resultados con el equipo. Tome un nuevo cuestionario y llénelo con los resultados de todos-as. Esto le servirá para identificar líneas de acción y establecer prioridades de intervención.

- 3 respuestas en la casilla 5: Poco riesgo
- 6 respuestas en la casilla 5: Riesgo moderado
- 9 o más respuestas en la casilla 5: Alto riesgo

Bibliografía

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2018).** “Promoción de la salud mental en el lugar de trabajo. Resumen de un informe sobre buenas prácticas”. Boletín número 102. Bilbao.
- Arón, A. M. y Llanos, M. T. (2004).** Cuidar a los que cuidan. Desgaste profesional y cuidado de los equipos que trabajan con violencia. *Sistemas Familiares*, año 20, Nr. 1-2. Santiago de Chile.
- Aron, A. M. (2013).** En: Vargas Pizarro, F. (Compilador). Cuidado de los Equipos en el Programa Nueva Vida. Servicio Nacional de Menores (SENAME). Santiago de Chile. Accesible en: <https://www.sename.cl/web/wp-content/uploads/2016/10/7-Libro-2012-vida-nueva.pdf>
- Arón, A. M. (2016).** Cuidar a los que trabajan: climas tóxicos y nutritivos. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago de Chile, 8-11 nov.
- Barry, J. & Djordjevic, J. (2009).** ¿Qué sentido tiene la revolución si no podemos bailar? Ed. Horas y HORAS. España.
- Becker, D. y Weyermann, B. (2006).** Manual sobre Género, Transformación de Conflictos y Enfoque Psicosocial. COSUDE. Suiza. Ficha 8. Disponible en: www.deza.admin.ch
- Bolaños, H. (2018).** Supervisión Psicosocial en el ámbito laboral en Guatemala -la evaluación de seis equipos atendidos. En: Duque, V. & Rohr, E. *Cómo montar un caballo muerto – retos de la supervisión psicosocial en Mesoamérica*. Ed. Serviprensa. Guatemala.
- Chile Solidario-Gobierno de Chile-MIDEPLAN (2010).** 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. Chile.
- Claramunt, M. C. (1999).** Ayudándonos para ayudar a otros. Guía para el autocuidado de quienes trabajan en el campo de la violencia intrafamiliar. OPS. Costa Rica.
- Concheiro, L. (2019).** Entrevista con Alberto Acosta. El Buen Vivir como Alternativa al Capitalismo. En *Revista de Psicología Social*. Liga Guatemalteca de Higiene Mental. Año 2 No. 3. Guatemala.

Comité Internacional de la Cruz Roja (2014). Acompañar a los familiares de las personas desaparecidas – Guía Práctica. Ginebra, Suiza.

Comisión Ejecutiva Confederal de UGT/Secretaría de Salud Laboral y Medio Ambiente (2008). Procesos de Evaluación de Riesgos Psicosociales. Madrid-España.

Confederación de Empresarios de Málaga, CEM Prevención de Riesgos Laborales (2013). “Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo” Sin lugar de edición.

Cyrułnik, Boris (2002). Los Patitos Feos -la resiliencia– una infancia infeliz no determina la vida. Ed. Gedisa. España.

(2007). De cuerpo y alma – Neuronas y afectos -la conquista del bienestar. Ed. Gedisa. España.

(2014). La resiliencia en el siglo XXI. En: Madariaga, J.M. (Coord.) Nuevas miradas sobre la resiliencia – ampliando ámbitos y prácticas. Ed: Gedisa. España.

De Soulas, Leo (2018). Los límites del cristianismo en una sociedad laica. Revista de la Universidad de San Carlos de Guatemala No. 28. Ed. Universitaria. Guatemala.

Díaz Sanhueza, Lilian (2008). “Abuso Sexual Infanto Juvenil. Reflexiones desde la práctica,” Universidad Católica de Temuco. Ediciones UC Temuco. Chile.

Duque Arellanos, V. & Gómez Dupuis, N. (2014). Manual -Lineamientos para el Cuidado de los Equipos, Promoción del Autocuidado y Atención en Crisis. Dirigido a operadores de Justicia del Organismo Judicial. Ed. IDEART. Guatemala.

Duque, V. & Rohr, E. (Editoras) 2018. Cómo montar un caballo muerto – Retos de la Supervisión Psicosocial en Mesoamérica. Ed: Serviprensa. Guatemala.

De Roux, Gustavo (1994). La prevención de comportamiento de riesgo y la promoción de estilos de vida saludable en el desarrollo de la salud. http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/gericuba/prevencion_y_promocion.pdf

Echegurrúa, Enrique (2005). Superar el Trauma – el tratamiento de las víctimas de sucesos violentos. Ed. Pirámide. Madrid-España.

- Erazo, Judith (2018).** El trauma vicario en las investigaciones de violencia. En: Nuñez, D. (Ed.): Rostros de la violencia en Centroamérica: abordajes y experiencias desde la investigación social. Guatemala: FLACSO-Mercy Corps.
- Fengler, Jörg/Sanz, Andrea/Hrsg. (2012).** Ausgebrannte Teams –Burnout-Prävention und Salutogenese (Equipos Quemados – Prevención del Burnout y Salutogenese). Klett-Cotta Verlag. Stuttgart-Alemania. Páginas 20-38.
- Foulkes, S. H. (1981).** Psicoterapia Grupo-Analítica –Métodos y Principios. Barcelona-España. Ed. Gedisa.
- Gascón, S. Olmedo, M. & Ciccotelli, H. (2002).** La prevención del burnout en las organizaciones: el chequeo preventivo de Leiter y Maslach. Accesible en: [http://aepcp.net/arc/04.2003\(1\).Gascon-Olmedo-Ciccotelli.pdf](http://aepcp.net/arc/04.2003(1).Gascon-Olmedo-Ciccotelli.pdf)
- Gampel, Yolanda (2006).** Esos padres que viven a través de mí – la violencia de Estado y sus secuelas. Paidós. Argentina.
- Goleman, Daniel (1996).** Inteligencia Emocional. Ed. Kairos. Madrid/España.
- (2012).** El cerebro y la inteligencia emocional – nuevos descubrimientos. Ed. Liberduplex. S.L. España.
- & Davidson, Richard (2018).** Rasgos alterados – la ciencia revela cómo la meditación transforma la mente, el cerebro y el cuerpo. Ed. Penguin Random House. México.
- Gruhl, Monika (2009).** El arte de rehacerse – la resiliencia. Ed. Sal Terrae. España.
- Hasson, Gill (2015).** Mindfulness eficaz -pequeños ejercicios para vivir y trabajar mejor. Ed. Urano. España.
- Hernández Cárdenas, A. M. & Tello Méndez N. G. (2013).** ¿Qué significa el autocuidado para las defensoras de derechos humanos? Diálogos entre nosotras. Consorcio para el diálogo parlamentario y la Equidad Oaxaca A. C.
- Herman, Judith (2004).** Trauma y Recuperación – Cómo superar las consecuencias de la violencia. Ed. Espasa. España.
- Hüther, Gerald (2012).** Biología del Miedo – El estrés y los sentimientos. Ed. Plataforma. Barcelona, España.

- Iniciativa Mesoamericana de Defensoras de Derechos Humanos (2014).** Travesías para pensar y actuar. Experiencias de Autocuidado de Defensoras de Derechos Humanos en Mesoamérica. Oaxaca, México.
- Levine, Peter (2013).** En una voz no hablada. Cómo el cuerpo libera el trauma y restaura el bienestar. Ed. Aluna Lepik. Buenos Aires. Argentina.
- López Blanco, Alicia (2010).** La salud emocional – qué es y cómo alcanzarla. 1a. Ed. Buenos Aires. Paidós.
- López Santa Alejandra (2010).** ¿Quién cuida a los que cuidan? El Autocuidado en equipos que intervienen en violencia intrafamiliar. En: Sanhueza Díaz, Lilian (Ed.): Abuso Sexual Infanto Juvenil – Reflexiones desde la práctica. Ed. Temuco. Universidad Católica de Chile.
- Marcela C. Morgan (2005)** “Guía de autocuidado para los prestadores y prestadoras de servicio de salud en relación con la violencia intrafamiliar. Género y Autocuidado”. Organización Panamericana de la Salud. Organización Mundial de la Salud (no precisa el lugar).
- Martín Beristain, C. (2012).** “Acompañar los procesos de las víctimas”. Edición Fondo de Justicia Transicional. PNUD. Bogotá. Colombia.
- MC Mutual (2008).** Stop al Estrés- Cómo gestionar el Estrés Laboral. Editorial F&P. Barcelona. Páginas 10 y 11. Con adaptaciones propias. Accesible en: https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47599/manual_estres_ca.pdf
- Milicic, N. & Arón, A. M. (2017).** Clima social escolar ¿un espacio tóxico o un espacio nutritivo? Ed. FT, S.A. de C.V. México.
- Moscoso, M. (2010).** El estrés crónico y la Terapia Cognitiva Centrada en Mindfulness- Una nueva dimensión en psiconeuroinmunología. Accesible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3646877>
- Oblitas, Luis (2006).** Psicología de la Salud y Calidad de Vida. 2da. Edición. Ed: International Thomson. México.
- Observatorio de Riesgos Psicosociales. UGT. (2008)** “Procesos de evaluación en riesgos psicosociales”. Edita la Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. Secretaría de salud laboral y medio ambiente. Madrid España.
- Ojeda, T. (2006).** El autocuidado de los profesionales de la salud que atienden a víctimas de violencia sexual. Simposio: Violencia basada en género. Vol. 52, No. 1. Universidad Peruana Cayetano Heredia. En: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/ginecologia/vol52_n1/pdf/a05v52n1.pdf

Organización Mundial de la Salud-OMS (2010). Entornos Laborales Saludables – Fundamentos y Modelo de la OMS –Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. En: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

Pérez Sales, Pau/Ed. (2006). Trauma, culpa y duelo – Hacia una Psicoterapia integradora. Ed. Desclée de Brouwer. España.

(2003). Trauma y Resistencia. Programa de Autoformación -Psicoterapia de Respuestas Traumáticas. Vol. 1. Ed. Escosura Producciones. Madrid-España.

Perren-Klingler, Gisela (2003). Ed.: Debriefing – Modelos y Aplicaciones. De la historia traumática al relato integrado. Instituto de Psychotrauma. Suiza.

Pisano, Margarita (2014). El contexto en el que vivimos y transformamos nuestros aprendizajes. En: Aguilar, Yolanda (Coord.) Escucharnos, “darnos cuenta” y transformar- aprendizajes y reflexiones en Guatemala desde la experiencia del Centro Q’anil. Ed. Piedrasanta. Guatemala.

Programa de Preparativos para Situaciones de Emergencia y Socorro en Casos de Desastre (2002) “Protección de la salud mental en situaciones de desastres y emergencias. Serie Manuales y Guías sobre Desastres, N° 1”. Washington D. F. Estados Unidos.

Pross, Christian (2006). Burnout, vicarious traumatization and its prevention – What is burnout, what is vicarious traumatization? Torture Volume 16, Number 1;

(2009). Verletzte Helfer – Umgang mit dem Trauma – Risiken und Möglichkeiten sich zu schützen (Profesional de Ayuda Vulnerado - Lidando con el Trauma – Riesgos y Posibilidades de Autoprotogerse). Alemania. Página 256-257. Traducción libre V. Duque.

Raquín, Bernad (2009). Cómo salir del triángulo dramático – Ni perseguidor, ni víctima, ni salvador. Ed. Obelisco. Barcelona España. Página 70.

Rosenberg, M. (2000). Comunicación no violenta -cómo utilizar el poder del lenguaje para evitar conflictos y alcanzar soluciones pacíficas. Ed. Ura-no. España.

Servicio Nacional de Menores 2014. Guía para el diseño de estrategias de cuidado de equipos. Santiago de Chile. Accesible en: https://www.sename.cl/wsename/p14_08-08-2017/Anexo-Guia-para-Diseno-Estrategias-Cuidado-Equipos.pdf

Schröder, Jörg Peter (2011). Desgaste Laboral – Posibilidades del cambio verdadero, Ed. Panamericana. Colombia.

Sidelski, Daniel (2009). Estrés y Coaching Profundo – Para pasar de víctima a protagonista de la vida. Ed. Lumen. Buenos Aires, Argentina.

Stressreport Deutschland (2012). Reporte sobre el Estrés Laboral en Alemania. Accesible en: www.baua.de/dok/3430796

Tobón Correa, Ofelia, s/f. El autocuidado – una habilidad para vivir. Página 2. Consultado en: http://promocionsalud.ucaldas.edu.co/downloads/Revista%208_5.pdf Acceso el 24.6.2014.

Unión Europea. Misión de PROGRESS. Marzo 2012 “Salud mental y empleo. Cómo ayudar a las personas a mantener su actividad laboral Guía para empleadores”.

Uribe, Tulia María, s/f. El autocuidado y la promoción de la salud. Obtenido en internet el 18 de junio del 2014: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd26/fulltexts/0467.pdf>

ANEXO 1

Lista de cuadros

| No. | Nombre del Cuadro | Página |
|------------------|--|--------|
| Cuadro 1 | Manifestaciones del eustrés y el distrés | 24 |
| Cuadro 2 | Sabías que el estrés... | 26 |
| Cuadro 3 | Síntomas que caracterizan la respuesta al estrés crónico | 27 |
| Cuadro 4 | Reacciones de estrés ante eventos traumáticos | 28 |
| Cuadro 5 | Y ¿Cómo serían las personas resilientes? | 31 |
| Cuadro 6 | Factores internos y externos que intervienen en el manejo del estrés | 33 |
| Cuadro 7 | Características de los liderazgos | 42 |
| Cuadro 8 | Factores de riesgos psicosociales | 45 |
| Cuadro 9 | Estructuras organizacionales y sus impactos en el manejo de estrés y conflictos | 48 |
| Cuadro 10 | Comunicación empática y asertiva | 68 |
| Cuadro 11 | ¿Qué sucede cuando no conectamos con nuestras emociones? | 71 |
| Cuadro 12 | La Respiración Mindfull | 76 |
| Cuadro 13 | La relajación progresiva según Jacobson | 77 |
| Cuadro 14 | Técnicas de meditación | 81 |
| Cuadro 15 | Reglas para mejorar la autoestima y manejar el estrés negativo | 82 |
| Cuadro 16 | Un ejemplo: mis actividades de autocuidado | 88 |
| Cuadro 17 | Sé asertivo -aprende a decir "NO" | 102 |
| Cuadro 18 | Políticas del Fondo para el Desarrollo de las Mujeres Africanas AWDF, para el bienestar del personal | 112 |

ANEXO 2

Lista de ejercicios

| Ejercicio | Nombre del ejercicio | Página |
|--------------|--|--------|
| Ejercicio 1 | Identificando el estrés en mi cuerpo – el escáner corporal | 34 |
| Ejercicio 2 | Reconociendo mis respuestas al estrés | 35 |
| Ejercicio 3 | Cuestionario General de Goldberg | 36 |
| Ejercicio 4 | Identificando factores de riesgo psicosocial en mi trabajo | 47 |
| Ejercicio 5 | Reconociendo el desgaste profesional | 52 |
| Ejercicio 6 | Identificando el síndrome de quemado en equipos | 58 |
| Ejercicio 7 | La relajación progresiva según Jacobson | 78 |
| Ejercicio 8 | Identificando acciones para el autocuidado en el trabajo | 84 |
| Ejercicio 9 | Mi plan de autocuidado en el trabajo | 88 |
| Ejercicio 10 | La Rueda de la Vida | 96 |
| Ejercicio 11 | Mejorando el balance en mi vida | 97 |
| Ejercicio 12 | Practicando la asertividad | 103 |
| Ejercicio 13 | Identificando acciones para el cuidado en el equipo | 103 |
| Ejercicio 14 | Plan de cuidado del equipo | 107 |
| Ejercicio 15 | Identificando acciones para el cuidado del personal a nivel de la organización | 108 |
| Ejercicio 16 | Plan de cuidado desde la organización | 112 |

Hacia una Cultura del Buen-Trato y Bien-Estar

Promoviendo el autocuidado y el cuidado de los equipos en el trabajo

El presente manual está dirigido a todas las personas que, en calidad de promotores-as, psicólogos-as, trabajadores sociales, educadores, abogadas-os, o cualquier otra profesión, alguna vez se han sentido como un fósforo que se quema o una llama que se apaga. Para quienes han experimentado en carne propia los efectos de trabajar día a día con las formas más crueles de violencia o con los impactos de la exclusión y el abuso. Condiciones que nos alejan del buen-trato, del buen-vivir y de la vida digna que como seres vivos aspiramos.

Está pensado como un manual que invita a la reflexión y a la toma de conciencia, pero sobre todo a la acción. Como profesionales de ayuda, no podemos seguir ignorando que somos parte del sistema que buscamos cambiar y que nuestras vivencias en sistemas que reproducen el abuso, han dejado huellas y heridas que pueden activarse cuando trabajamos con el dolor y el sufrimiento de los otros.

Busca ser una guía que de luces a los dilemas que como trabajadores y trabajadoras enfrentamos en una realidad social que lejos de cambiar, retrocede.

La finalidad es entender que el cuidado de equipos y el autocuidado no son un asunto privado, ni un fin en sí mismo, sino procesos que deben mantenerse en el tiempo, revisarse, adaptarse y transformarse de acuerdo a las necesidades que la práctica nos demande. Estos procesos tampoco son un lujo al que accedemos de vez en cuando, o cuando hay fondos, sino una necesidad imperante si queremos que el trabajo que hacemos sea sostenible, tenga sentido, propicie cambios y sea gratificante.



ACTuando Juntas
Guatemala



ISBN: 978-99939-881-2-0



9 789993 988120