



## Iniciativa Spotlight en Argentina

# GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL CUIDADO DE QUIENES CUIDAN

Acompañamiento a equipos que trabajan en atención y prevención de las violencias por motivos de género



Guía de buenas prácticas para el cuidado de quienes cuidan  
Argentina  
2022

# PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

Autora: Malena Lenta



Iniciativa  
Spotlight

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. TRABAJO, DESGASTE Y CUIDADO</b> .....	<b>04</b>
1.1 El síndrome de quemarse por el trabajo.....	<b>04</b>
1.2 Consecuencias de la ausencia de cuidado de los equipos.....	<b>05</b>
<b>2. LA IMPORTANCIA DEL CUIDADO DE LOS EQUIPOS Y LA PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO</b> .....	<b>05</b>
2.1 Propuestas de buenas prácticas para el cuidado de los equipos.....	<b>06</b>
<b>4. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA</b> .....	<b>08</b>



## 1. TRABAJO, DESGASTE Y CUIDADO

El trabajo es una actividad muy importante para los seres humanos. Implica cierto gasto de energía física y mental, pero también satisfacción, reconocimiento social, construcción de identidad y posibilidad de crear y transformar la realidad. En ciertos contextos como aquellos en los que se trabaja en la atención y prevención de las violencias por motivos de género, cuando no se desarrollan políticas específicas para el cuidado de quienes allí trabajan.

La complejidad de la problemática constituye un escenario propicio para el desgaste laboral y el advenimiento del síndrome de quemarse por el trabajo. Es decir, el desarrollo de un estrés laboral en las personas integrantes de los equipos de trabajo con consecuencias físicas, emocionales y relacionales que afectan negativamente el cumplimiento de las tareas con la consecuente revictimización de las mujeres y LGTBI+ acompañadas.

Los servicios de atención y prevención de las violencias por motivos de género son muy diversos. Incluyen centros de atención barriales, servicios especializados en instituciones de salud, líneas telefónicas, centros de denuncias, hogares de protección integral para situaciones de riesgo de vida, entre otros. Pero tienen la característica común de trabajar con mujeres y LGTBI+ que atraviesan situaciones críticas, muchas veces

### **El síndrome de quemarse por el trabajo**

El síndrome de quemarse por el trabajo o síndrome de burnout es una entidad clínica prevalente en las personas cuyo trabajo consiste en una atención intensa y prolongada a otras personas en situación de necesidad o de dependencia. Consiste en una respuesta a un estrés emocional crónico cuyas dimensiones principales son: el agotamiento físico y psicológico, la actitud fría y despersonalizada en relación con las otras personas y el sentimiento de inadecuación frente a las tareas a realizar (Schaufeli, Maslach y Marek, 2017). Si bien se vivencia de manera individual, este síndrome tiene su causa en la relación de la persona con las condiciones y ambiente de trabajo. Cuando se bloquea la capacidad de las personas en participar en la organización del trabajo, la cooperación entre pares se rompe, la confianza sobre sí y las otras personas se vuelve imposible. El reconocimiento interpersonal y social fracasa y se instala el malestar (Dejours, 2020; Zaldúa, Lenta y Longo, 2020).

crónicas, otras que requieren intervenciones urgentes, en donde están presentes diferentes tipos y modalidades de violencias que interactúan entre sí. La tarea que realizan los equipos está basada en el acompañamiento y el cuidado de estas personas que vivencian situaciones de mucho sufrimiento. Este trabajo implica la puesta en juego de un saber técnico muy especializado que incluye la capacidad de escucha activa, el reconocimiento de los tiempos de las personas e instituciones y supone una gran carga emocional y mental. Diferentes estudios como los de Morales, Pérez y Menares (2003), Velázquez (2012) y Losada y Marmo (2020) destacan que el abandono del trabajo e incluso, la profesión, es una de las consecuencias del desgaste en este campo, así como también la mayor susceptibilidad a sufrir algún tipo de problemática psicológica o psicosomática grave.

En este marco, las políticas de cuidado de los equipos resultan una base fundamental para el funcionamiento de los servicios de asistencia y prevención de las violencias por motivos de género. Pues la humanización e integralidad del cuidado implican una perspectiva ética y política comprometida con el reconocimiento de las necesidades de las otras personas (Molinier y Legarreta, 2019) que favorece el desarrollo de estrategias colectivas para enfrentar creativamente el impacto del trabajo y construir alternativas para la protección de los equipos, lo que incide de manera directa en mejores prácticas y acceso a derechos de todas las personas.

### **Consecuencias de la ausencia de cuidado de los equipos**

Velázquez (2012) sostiene que existen dos efectos característicos en los equipos que trabajan con situaciones de violencia por motivos de género cuando no se desarrollan políticas de cuidado: la “traumatización vicaria” y la “traumatización de los equipos”. La primera se refiere al efecto de identificación con las mujeres y LGTBI+ en situación de violencia mediante manifestaciones sintomáticas (hipersensibilidad e hiperactividad emocional). En cambio, la traumatización de los equipos, alude a la reproducción de las relaciones de poder y abuso al interior del propio equipo, originando un clima de trabajo caracterizado por el miedo, la sensación de abuso, el aislamiento de sus integrantes, las peleas frecuentes, entre otros.

## **2. LA IMPORTANCIA DEL CUIDADO DE LOS EQUIPOS Y LA PREVENCIÓN DEL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO**

Frente a los riesgos y daños en la salud integral de los equipos que trabajan en contextos críticos como el de las violencias por motivos de género, la prevención del síndrome de quemarse por el trabajo puede incorporarse como una política de cuidado promovida desde las instituciones. Las diferentes estrategias a desplegar inciden también en la prevención de las violencias institucionales que refuerzan los procesos de victimización de las mujeres y LGTBI+ que los equipos acompañan.

Si bien las personas que trabajan en espacios de atención a las violencias por motivos de género pueden desarrollar prácticas individuales de autocuidado frente al desgaste laboral como realizar actividades recreativas, capacitarse en el tema y no llevarse el trabajo a sus casas. Y los equipos pueden crear prácticas colectivas relevantes para el cuidado mutuo como la generación de espacios de encuentro y reflexión sobre el trabajo, el acompañamiento y la solidaridad entre pares.

*Las buenas prácticas institucionales que surgen como parte de las políticas de cuidado son fundamentales ya que permiten su sostenibilidad e institucionalización. Se basan en el respeto de los derechos laborales y se instalan como principios que organizan los lineamientos de los programas y servicios de atención y prevención de las violencias por motivos de género.*

## 2.1. Propuestas de buenas prácticas para el cuidado de los equipos

**El trabajo en equipo:** evitar el desarrollo de prácticas e intervenciones en soledad y propiciar un trabajo colectivo que permita integrar diferentes saberes, experiencias y disciplinas. Este trabajo es fundamental para favorecer una problematización compleja de las situaciones que se deben abordar y facilitar el reconocimiento de la mirada de las otras personas y la cooperación con integrantes del equipo de trabajo ante situaciones críticas.

**Los espacios de encuentro:** las reuniones de equipo periódicas y recurrentes permiten planificar y evaluar el alcance de las intervenciones y, por lo tanto, ayudan a la objetivación del trabajo, al reconocimiento del mismo y a la prevención de la “violencia vicaria”. También permiten tomar decisiones y generar insumos para retroalimentar las estrategias de trabajo. Finalmente propician espacios de confianza y promueven la reflexividad crítica sobre las tareas y sus implicaciones en las personas y equipos.

**El reconocimiento de las experiencias y saberes de los equipos:** el trabajo en el campo de las violencias por motivos de género implica un conjunto de saberes específicos vinculados a las dinámicas territoriales y poblacionales con las que se trabaja. De allí que el reconocimiento de estas experiencias y su valorización al interior de los equipos, servicios y programas es fundamental para construir participativamente las rutas críticas de las violencias y los protocolos de intervención consensuados por quienes realizan de hecho las prácticas.

**La protocolización de los criterios de intervención:** el desarrollo de instrumentos específicos para la evaluación de riesgo en las situaciones abordadas y los protocolos de actuación conforman herramientas claves para el desarrollo de intervenciones personalizadas, acordes al contexto, a los recursos y redes personales, familiares, comunitarias e institucionales, sobre la base de un marco común consensuado en los equipos. Dichos instrumentos deben ser validados institucionalmente y revisados periódicamente a fin de actualizarlos según los requerimientos de las nuevas situaciones y los recursos institucionales, interinstitucionales y normativos con los que se cuenta.

**La capacitación continua y los espacios de formación:** las demandas de intervención y la complejidad de las problemáticas que van cambiando a lo largo del tiempo, requieren de una formación continua en servicio para los equipos. Esto puede implicar la participación en cursos de grado o posgrado, así como también la invitación a especialistas en temas considerados como críticos o de actualización, la realización de ateneos o espacios de discusión y también, espacios de supervisión o co-visión para analizar las intervenciones.

**La producción de conocimiento:** la promoción de la participación en espacios de intercambio con pares como jornadas, congresos, publicaciones, entre otros, a partir de la reflexión o el análisis sistemático de las prácticas constituye una instancia de producción de conocimiento que puede aportar al desarrollo de buenas prácticas en el campo que pueden ser replicadas por otros equipos, así como también, de reconocimiento social e institucional de la tarea realizada.

**Las herramientas y el espacio de trabajo:** contar con un espacio físico adecuado en términos de ubicación geográfica, tamaño, servicios sanitarios e incluso ámbitos para realizar descansos o pausas es fundamental para desarrollar las prácticas en condiciones materiales básicas. Lo mismo ocurre con los recursos como teléfonos, celulares, computadoras, impresoras, entre otros, que deben ser garantizados por los propios servicios y programas.

**La organización y el tiempo de trabajo:** el alto impacto de este trabajo en la salud integral de las personas requiere revisar los tiempos de la jornada laboral y la distribución de las tareas. En algunos casos, se puede evaluar la reducción de la jornada laboral para prevenir un mayor desgaste; por ejemplo, ante intervenciones que tienen alto impacto emocional o que se extienden fuera de la jornada laboral, pero también por la propia carga de la demanda cotidiana. Otras opciones son la rotación de funciones u horarios, siempre que se cuente con el consenso de los equipos. Esta movilidad permite tanto transitar por otras experiencias de trabajo y reconocer las diferentes cargas y demandas, así como compatibilizar la vida personal con el trabajo. Finalmente se sugiere también organizar pausas activas con actividades recreativas dentro del espacio de trabajo.

**La prevención de las violencias y acoso en el trabajo:** la creación de protocolos de actuación para la prevención de la violencia laboral y los casos de acoso es fundamental.

**El trabajo intersectorial:** la participación continua e institucionalmente formalizada de los equipos en redes institucionales y/o en organizaciones solidarias que trabajen temáticas similares es fundamental para afianzar los vínculos con otros equipos y propiciar la sinergia entre las intervenciones. Asimismo, permite que los vínculos se establezcan entre las instituciones y no dependan de las relaciones individuales de las personas.

**El apoyo de las iniciativas comunitarias:** articular con las organizaciones comunitarias y territoriales, contribuye a la legitimación de las intervenciones de los servicios y programas, así como también al reconocimiento social de las prácticas de los equipos.

**Las condiciones contractuales y salariales:** la seguridad laboral en términos contractuales y salariales es un piso básico de derechos de los equipos que permite disminuir el pluriempleo y la sobrecarga de trabajo, lo que reduce el estrés laboral. A su vez implica un sostén institucional muy importante cuando los equipos son llamados a intervenir en causas judiciales y/o son interpellados en su quehacer por otras instituciones o personas, ya que no responden de manera individual.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

Dejours, C. (2020). *El sufrimiento en el trabajo*. Buenos Aires: Topía.

Lenta, M.; Longo, R. y Zaldúa, G. (2018) Violencias de género: actoras, prácticas y dispositivos de prevención y asistencia. En *Anuario de Investigaciones* 22, 151:161.

Losada, A., y Marmo, J. (2020). El cuidado de quienes cuidan: Miembros de Equipos de Atención de Violencia Familiar. En *Psicología UNEMI*, 4(6), 8-19.

Molinier, P. y Legarreta, M. (2019). La perspectiva del cuidado: de lo ético a lo político. En M. Wlosko y C. Ros (Comps.), *El trabajo: entre el placer y el sufrimiento. Aportes desde la psicodinámica del trabajo* (165-186). Lanús: Universidad Nacional de Lanús.

Morales, G., Pérez, J. C. y Menares., A. (2003). Procesos emocionales de cuidado y riesgo en profesionales que trabajan con el sufrimiento humano. En *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 12(1), 9-25

Schaufeli, W., Maslach, C. y Marek, T. (2017). *Professional Burnout. Recent Developments in Theory and Research*. London: Routledge.

Velázquez, S. (2012). *Violencias y familias: Implicancias del trabajo profesional: el cuidado de quienes cuidan*. Buenos Aires: Paidós.

Zaldúa, G., Lenta, M. y Longo, R. (2020). *Territorios de precarización, feminismos y políticas del cuidado*. Buenos Aires: Teseo.

**La Iniciativa Spotlight es una alianza global y multi-anual entre la Unión Europea y las Naciones Unidas para eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas para 2030.** Es el esfuerzo específico más grande del mundo para poner fin a todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas.

Lanzada con un compromiso de financiación inicial de 500 millones de euros de la Unión Europea, representa un esfuerzo global sin precedentes para invertir en la igualdad de género para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La Iniciativa Spotlight está demostrando que una inversión significativa, concertada e integral en la igualdad de género y el fin de la violencia puede marcar una diferencia transformadora en las vidas de mujeres y niñas.

Iniciativa Spotlight 2022. Todos los derechos reservados.  
Autoras: Malena Lenta.

 [@iniciativa.spotlight](https://www.instagram.com/iniciativa.spotlight)

 [@SpotlightAmLat](https://twitter.com/SpotlightAmLat)

 [@IniciativaSpotlight](https://www.facebook.com/IniciativaSpotlight)

[www.spotlightinitiative.org/argentina](http://www.spotlightinitiative.org/argentina)



**Iniciativa  
Spotlight**

