

## **El cuidado en equipos de trabajo en derechos humanos: factores que promueven agotamiento y propuestas de recuperación**

*Carlos Reyes Valenzuela<sup>1</sup>*

### **Resumen / Abstract**

El trabajo en Derechos Humanos generalmente está asociado a situaciones de alta complejidad, con una transmisión permanente de historias de vida con un agudo impacto emocional. Este contexto promueve acciones de equipos psico-socio-jurídicos y ponen a prueba su capacidad de recuperación. Estos equipos de trabajo se insertan en instituciones que presentan limitaciones para “proteger” su salud mental y se acompaña de un sistema administrativo-judicial que, en ocasiones, dificulta una resolución eficiente de las situaciones de vulneración. Esto va generando diversos efectos psicosociales en profesionales y equipos, los que, generalmente, no son afrontados. La Psicología ha prestado atención a los procesos de cuidado y recuperación en el contexto laboral, en las conceptualizaciones sobre el estrés laboral, y primordialmente, en los efectos de desgaste y agotamiento (burnout) que ocurren en los equipos de trabajo. El presente trabajo se centra en describir los factores que inciden en el desgaste y/o agotamiento en equipos que trabajan temas de derechos humanos y se discuten propuestas sobre mecanismos de recuperación.

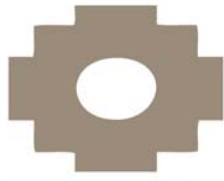
Work on Human Rights is generally associated with highly complex situations, with a permanent transfer of life stories with an acute emotional impact. This context promotes shares of psycho-socio-legal teams and tests their recovery. These teams are embedded in institutions that have limitations to “protect” their mental health and are accompanied by an administrative-judicial system that sometimes hinders an efficient resolution of situations of violation. This generates various psychosocial effects and professional equipment, which generally are not addressed. Psychology has paid attention to processes of care and recovery in the labor context, conceptualizations of job stress, and primarily on the effects of wear and exhaustion (burnout) occurring in teams. This paper focuses on describing the factors that affect the wear and / or exhaustion teams working on human rights issues and proposals on recovery mechanisms are discussed.

### **Trabajo en Derechos Humanos y nociones de cuidado**

La pregunta que ha inspirado la aproximación al tema del cuidado de equipos ha sido ¿quién cuida a los cuidadores? Así, se evidencia la necesidad de abordar los factores que incidían en los equipos que trabajan en situaciones de alta complejidad. Generalmente, los términos estudiados remiten a las conductas de cuidado personal y/o del equipo (que ha sido denominado genéricamente como autocuidado), o en los efectos en la salud de los integrantes del equipo, a través de agotamiento o *burnout*.

---

<sup>1</sup> Psicólogo. Máster en Gobernanza y Derechos Humanos. Actualmente, realiza su tesis doctoral en el Programa de Doctorado en Psicología Social y Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid. Es investigador asociado del Programa Andino de Derechos Humanos de la Universidad Andina Simón Bolívar. <carlos.reyes@uam.es>

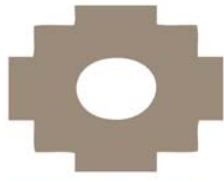


Los errores más comunes para referirse al autocuidado es considerarlo sólo en la adopción de estrategias personales para afrontar los efectos del trabajo, sin reflexionar sobre los factores institucionales. Asimismo, una característica en diversas publicaciones ha sido expresar las frecuencias de prevalencia del burnout -generalmente en trabajadores en el campo de la salud- las cuales no explican la dinámica laboral que genera este agotamiento. Precisamente, es muy común asociar el burnout a signos clínicos y probables medidas reparatorias, más que en acciones de prevención o promoción de la salud laboral.

Sin embargo, las principales dificultades en el abordaje del cuidado de equipos se refieren, en primer lugar, a los aspectos que “*relegan*” las instituciones ante los efectos de la temática, como de las condiciones laborales en los que ocurre. En segundo lugar, el cuidado se relaciona con la temática que trabaja la institución, que está asociada a fenómenos sociales que constituyen violaciones a los derechos humanos (e.g., violencia política, violencia de género, abuso sexual, desplazamiento y situación de refugio, entre otros).

El trabajo en derechos humanos representa para los equipos de trabajo atender situaciones caracterizadas por un alto impacto emocional, que requieren intervenciones que no siempre dependen de la labor de los equipos. Dichas acciones se insertan tanto en un sistema jurídico-administrativo que condiciona su repercusión, como en un contexto organizativo con sus propios mecanismos de atención de la temática. El trabajo desplegado por los equipos se expresa en asesorías, prevención, atención en crisis y/o en reparación, que promoverán un contacto directo y permanente con personas y sus familias. Estas labores incluyen, frecuentemente, una perspectiva jurídica y psicosocial que se centra en la restitución de derechos, al considerar aspectos del contexto legal-social que ha generado dinámicas de vulneración. Es decir, tal contexto tiene directa relación con la vulneración que reporta la persona o familia al equipo de ayuda.

Estos eventos que constituyen la vulneración, en ocasiones son de tal complejidad, que evidencian fenómenos que representan problemas políticos, económicos y/o sociales que implica la acción del Estado o diversas instituciones. Ello expone los escasos recursos



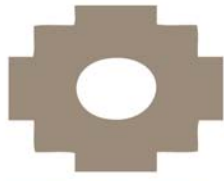
y condiciones que disponen los equipos para intentar otorgar una mejor respuesta a quienes solicitan ayuda. El cuidado de los equipos, por tanto, expresa tanto las limitaciones como los recursos movilizados por los integrantes de los equipos para cubrir dicha ayuda.

Barudy (1999, citado en Santana, 2007) considera que el cuidado posee dos niveles: un cuidado institucional, que centra la responsabilidad en las organizaciones de proteger sus recursos humanos. Y un segundo nivel, de cuidado personal o autocuidado, respecto a la capacidad de los propios integrantes de cuidarse. También es posible incorporar otros niveles de análisis, que estarían configurados por cómo se entiende la salud y recuperación en el trabajo, y sobre qué actividades se van a privilegiar para tal objetivo (Cifré y Rodríguez-Sánchez, 2012; Sonnentag y Geurts, 2009).

Justamente, el propio profesional u operador que conforma el equipo, requerirá de espacios de recuperación en el trabajo y de estrategias que promuevan su salud. Estas acciones proporcionarán cierto nivel de bienestar y equilibrio entre su vida laboral y personal (Arón y Llanos, 2004; Morales, Pérez y Menares, 2003; Sonnentag y Geurts, 2009). Así, en este texto, se define autocuidado como:

*Todas aquellas acciones llevadas a cabo por un trabajador en el contexto de trabajo en derechos humanos (dirección, profesional, operador), de protección, cuidado y equilibrio de los efectos de la atención permanente de situaciones de vulneración de derechos. Estas acciones serán motivadas para conformar un cuidado de la salud, mantener espacios de distensión y reflexión en el trabajo y fuera de él, de manera que favorezca un equilibrio entre su vida laboral y personal.*

En cambio, el cuidado de equipos requiere de espacios de recuperación en el trabajo, suscitados por la institución, orientados a promover descompresión, descontaminación temática y reflexión sobre cómo se está operando (Arón y Llanos, 2004; Morales et al., 2003). Esto puede considerarse tanto al interior del equipo como en el contacto con redes institucionales (Arón y Llanos, 2004). Consiguientemente, en este texto, se precisa que cuidado de equipos corresponde a:



*Todas aquellas acciones llevadas a cabo por un equipo de trabajo y su institución, en el contexto de trabajo en derechos humanos, de cuidado de los efectos de la atención permanente de situaciones de vulneración de derechos. Estas acciones serán motivadas por el propio equipo de trabajo y/o por la dirección en que está inserto dicho equipo. Estará orientado a promover un estilo de comunicación claro, un refuerzo de habilidades, supervisión de casos y espacios de distensión en el trabajo y/o en espacios de trabajo en redes con instituciones que trabajan la misma temática.*

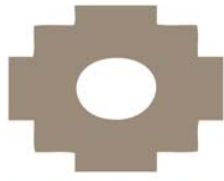
Las acciones de cuidado en personas y equipos van orientadas a un mismo origen, es decir, están asociados a estresores producidos en el contexto de trabajo. De esta manera, estas acciones no pueden ser separables, ni debe enfatizarse una por sobre otra, aunque, habitualmente, se tienda a reforzar a que sea el propio trabajador quien implemente acciones de cuidado.

## **El desgaste y la relación con la atención institucional en Derechos Humanos**

### **Las vulneraciones en derechos humanos y su relación con la atención y/o intervención en instituciones**

El trabajo en derechos humanos requiere una reflexión respecto a las acciones que se realizan y su relación con el fenómeno social en el que se está trabajando. Es necesario que cada integrante del equipo posea una noción sobre lo que se está haciendo, hacia donde se dirige la intervención y qué limitantes y posibilidades otorga estar trabajando en esa área (Vargas, 2010).

Las instituciones requieren una deliberación permanente sobre cómo van operando y cómo lo están haciendo, evaluando desde una perspectiva organizacional (Cifré y Rodríguez-Sánchez, 2012). En este caso, sobre el aporte de esa institución a la vulneración de derechos y de cómo el trabajo está promoviendo los derechos humanos. Dado el impacto de las violaciones a derechos humanos, es ineludible que la institución se plantee acciones que no sólo contemplen atenciones a los usuarios, sino que le corresponde buscar



estrategias, alianzas y negociaciones que aborden dicha vulneración. En caso contrario, la intervención “no estará dirigida a favorecer el cambio en las condiciones sistémicas que configuran un fenómeno, sino al mantenimiento de éstas” (Ramírez, en Vargas, 2010, p.68).

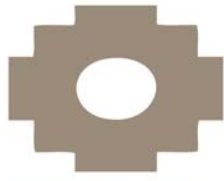
Por tanto, al tratarse de vulneraciones en derechos humanos, representa un abordaje institucional de la situación de víctimas, desde una perspectiva política, legal, económica, social, cultural y/o comunitaria. O sea, las instituciones pueden enfocar el desarrollo de actividades que se orienten a la atención e intervención, y además a efectuar estudios, sistematizaciones de los casos, participación en redes (políticas, sociales y académicas), así como contactos con la comunidad.

Ello implica que todos los integrantes de la organización sepan hacia donde se dirige la institución y que, a su vez, todos participen de la variedad de actividades que requieren realizarse. Por tal, es indispensable que la vulneración y su impacto demanden de un entendimiento que continuamente esté en revisión. De este modo, es imprescindible que los equipos que participan en estas instituciones, puedan formalizar propuestas sobre cómo trabajar la situación de vulneración y no limitarse a ejecutar atenciones e intervenciones de acuerdo al modelo de la organización. En ese sentido, en la planificación sobre cómo se operará y qué áreas, convendrá contar con retroalimentación del equipo de trabajo y de evaluaciones adecuadas, que faciliten los cambios institucionales.

### **¿Cómo se va produciendo el desgaste y el agotamiento?**

Las dinámicas de desgaste y/o agotamiento que se van produciendo en un contexto de trabajo en derechos humanos pueden relacionarse a diversos factores.

Primeramente, a aspectos relacionados con la labor propiamente tal (Guerra, Fuenzalida y Hernández, 2009; Morales et al., 2003; Otero, García, Bosch, Méndez y Luque, 2013; Santana y Farkas, 2007). La exposición periódica al relato a eventos impactantes y/o traumatizantes, favorece una contaminación con la temática (Arón y Llanos, 2004). En segundo término, el desgaste tiene relación con las condiciones laborales, esencialmente de las particularidades de la tarea (Sonntag y Geurts, 2009), y de las



características de los profesionales y operadores (Ashtari, Farhady y Khodae, 2009; Maslash, Schaufeli y Leiter, 2001). En tercer lugar, esta dinámica de agotamiento surge en relación a la percepción de insatisfacción en el trabajo (Ogresta, Rusac y Zorec, 2008) y de los recursos que el trabajo promueva para abordar dicho efecto (Bakker, Demerouti y Euwema, 2005). En cuarto lugar, el burnout en los equipos está asociado a la relación que mantienen con la dirección de la institución y de cómo es ejercida esta dirección (Arón y Llanos, 2004; Vargas, 2010).

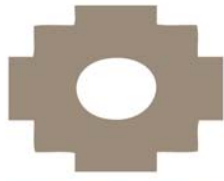
En este punto, también es posible incluir las expectativas generadas por los profesionales frente a este tipo de trabajo, que condiciona su relación con la dirección. Por último, este desgaste se va originando a partir de la dificultad de los equipos para provocar cambios en la intervención, que implica una adecuación rígida al modelo de atención establecido por la institución (Vargas, 2010).

Posiblemente, el desgaste y el posterior agotamiento estén relacionados a diversos factores de los reseñados anteriormente, los cuáles dependerán de las dinámicas de atención y de cómo ocurre la relación entre los integrantes al interior de la institución. Al respecto, también es importante destacar que en el trabajo en derechos humanos, se produce una persistente deserción de los miembros del equipo que dificulta una estabilidad en las acciones. Como resultado, en el equipo puede formarse la sensación de permanente inicio. Además, son significativas las acciones que otras instituciones desarrollan en la temática, que puede influir en el agotamiento. La recepción de quejas de usuarios ante la labor de otra institución, o que ésta se base en un modelo meramente asistencial, limita la acción del equipo en generar nuevas posibilidades de intervención. Vargas (2010), puntualiza que las instituciones que presentan una perspectiva asistencial, consolidan la vulneración.

Con todo, es posible que haya miembros del equipo que estén más expuestos al desgaste y/o agotamiento, y otros presenten menores riesgos. Esto dependerá tanto de las medidas utilizadas para el cuidado personal, del rol que desempeña, de las relaciones con la dirección, como de las expectativas y responsabilidad percibida hacia el trabajo.

**¿Quiénes están más expuestos a desgastarse y/o agotarse?**





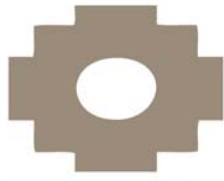
No hay un acuerdo en la literatura respecto a quienes están más expuestos a desgaste o agotamiento en el contexto laboral. Hay coincidencia en que el burnout es multifactorial, donde hay una influencia de aspectos familiares, personales y laborales. Por tanto, en esta parte más que describir cuál factor es el más preponderante en el desarrollo del agotamiento, se detallarán características que han sido explicadas en personas e instituciones que están más expuestas. Es necesario advertir en este punto, que las siguientes descripciones no configuran por sí solas, desgaste y/o agotamiento, sino que deben ser concebidas como acciones que ocurren en un contexto que condiciona las acciones individuales y las institucionales.

*A nivel individual, pueden presentar mayor tendencia al desgaste y/o agotamiento:*

- a) Personal que presenta una alta exposición a estímulos o eventos estresantes, y riesgos asociados al fenómeno social que se trabaja.
- b) Personal que oriente menores recursos para el cuidado, ya sea por falta de herramientas, o presente escasa noción del cuidado de sí mismo.
- c) Personal que disponga de menores oportunidades para buscar otro tipo de trabajo (e.g., operadores, voluntarios).
- d) Personal que perciba una alta responsabilidad individual y no comparta las dificultades de las tareas.
- e) Personal que reiteradamente trabaja después del horario laboral (Ortiz y Ortega, 2009).

*A nivel institucional, puede generarse mayor propensión al desgaste y/o agotamiento en sus integrantes:*

- a) Instituciones que presenten escasa consideración de “equipo en riesgo”, promoviendo un empleo de “profesionales desechables” (Arón & Llanos, 2004, Morales et al., 2003).
- b) Instituciones con rígido estilo de liderazgo, jerarquía en la estructura y con dificultad para el establecimiento de la confianza en el equipo. También lo constituye una dirección que no es empática a la consideración de equipo en riesgo o en detectar señales de agotamiento en su equipo de trabajo.



- c) Instituciones que promueven una alta demanda de trabajo, pero que no proporcionan las condiciones de desarrollo de recursos para responder a tal demanda (Bakker et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007).
- d) Instituciones que no suscitan un reconocimiento de sus integrantes (e.g. económico, afectivo, social), o la formación de los mismos (Arón y Llanos, 2004).
- e) Instituciones que privilegian el cumplimiento de tareas en forma individual, más que en equipo (Santana y Farkas, 2007).
- f) Instituciones que, trabajando en temas de derechos humanos, promueven un enfoque asistencialista (Vargas, 2010).
- g) Instituciones que consideran que el cuidado es un tema personal y no institucional (Santana y Charkas, 2007).
- h) Instituciones que favorecen un cumplimiento y evaluación de las tareas en términos cuantitativos (e.g., reportes, informes, número de casos), más que informar sobre el proceso de atención (Maslash et al., 2001).

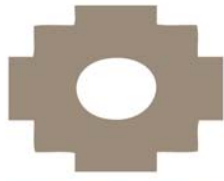
## **Mecanismos de prevención y protección en equipos que trabajan en Derechos Humanos**

### **Recuperarse en el trabajo: algunas consideraciones teóricas**

La recuperación en el trabajo está definida como un proceso psico-fisiológico que permite a los trabajadores mantener y recuperar sus energías y recursos (Sonnetag y Geurts, 2009). Las acciones en este ámbito posibilitan a las personas y equipos sentirse recuperados y con altas posibilidades de satisfacer exitosamente las demandas laborales y extra-laborales (Colombo y Cifré, 2012).

Los argumentos sobre la recuperación en el trabajo concuerdan en que sucede cuando no están presentes los estresores asociados a las demandas. Justamente, a través de la recuperación, las personas vuelven a sus niveles iniciales de estrés, reduciendo y previniendo la fatiga (Sonnetag y Geurts, 2009), y permitiendo al trabajador prepararse para nuevas demandas (Colombo y Cifré, 2012).





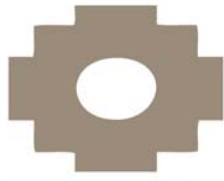
Para Geurts y Sonnentag (2006), esta recuperación puede ser entendida en tres aspectos: en primer término, desde el escenario en que ocurre la recuperación, el cual ocurriría en el trabajo y fuera de él, lo que constituye un escenario interno y otro externo. En segundo lugar, la recuperación opera como un proceso, que se centra en cómo las personas se recuperan. En este nivel se identifican las actividades sociales, físicas, de bajo esfuerzo y los retos cognitivos. Las actividades sociales implican todo aquel intercambio con otras personas que facilita la recuperación. Las físicas son entendidas como una activación fisiológica para facilitar el posterior descanso. Las acciones de bajo esfuerzo corresponden a toda aquella que posibilita el relajo y distensión. Y finalmente, los retos cognitivos son concebidos como actividades que implican un funcionamiento intelectual, distinto al trabajo (e.g., aprender un idioma, realizar cursos en otros temas de formación). En tercer lugar, la recuperación como resultado está representada en cómo el trabajador se siente posteriormente a su jornada laboral. Ello incluye identificar el bienestar fisiológico, emociones óptimas de trabajo (no sólo las positivas) y la eventualidad de desarrollar otras conductas para una futura recuperación.

### **Lo que no es recuperación y cuidado de equipos en el trabajo**

Aunque es posible realizar diversas combinaciones de tipos de actividades orientadas a la recuperación en el trabajo, no todas aquellas que se realicen en el trabajo, constituirán en medidas adecuadas para promover la recuperación. Las actividades requieren seguir una línea sistematizada y planificada sobre la situación en los integrantes y el equipo en el contexto específico de trabajo. Así que, a continuación, se presentarán algunas actividades que no configurarían necesariamente una recuperación en el trabajo, y que, erróneamente, pueden ser entendidas en esa dirección.

*Realizar actividades de cuidado aisladas, que no cuentan con una planificación, y que se presentan sólo en ocasiones, sin la periodicidad y continuidad requerida*

En este punto, caben actividades como paseos fuera de la ciudad, actividades fuera del trabajo, que representan actividades distractivas, pero en ningún caso, actividades de cuidado personal o de equipos.



## Iniciar actividades de cuidado de equipos, sin considerar la opinión del propio equipo

Los primeros actores que identifican la necesidad de cuidado son los propios equipos. Por tanto, realizar actividades de cuidado sin intercambio ni ajustes a sus necesidades y expectativas, dificultará que tal proceso genere una recepción positiva. Es posible que, por el contrario, genere desmotivación y sentido de obligatoriedad (Arón y Llanos, 2004).

## Efectuar actividades de cuidado que no analicen cómo son las relaciones en los equipos, de manera que no están orientadas ni a reforzar las relaciones positivas ni a intervenir las debilitadas

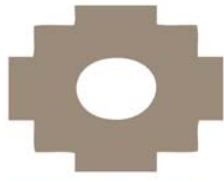
Un aspecto imprescindible dentro de una institución, lo constituye las relaciones en el equipo, puesto que evidencia las pautas de comunicación y resolución de conflictos. En esto se incluye la dirección y el equipo de trabajo. Las actividades de cuidado del equipo deben configurarse en relación a la historia del mismo, de cómo son las relaciones en la actualidad y cómo han resuelto los problemas. En ocasiones, el cuidado de equipo requerirá una identificación e intervención en los estilos de comunicación y de cómo el equipo regula sus emociones.

## Orientar el cuidado de equipos en actividades que no contemplen una reflexión sobre cómo el equipo está operando y se está cuidando

Como se ha señalado previamente, los planes de cuidado de equipos demandan una reflexión tanto de la temática de trabajo y de cómo se está operando al respecto. Las actividades en torno al cuidado que excluyan estas dimensiones, difícilmente estarán abordando todos los factores involucrados en el desgaste y/o agotamiento.

## **Dificultades y desarrollo de mecanismos de cuidado y recuperación en el trabajo en equipos que trabajan en derechos humanos**

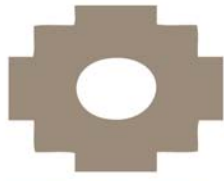
La literatura que aborda el tema de cuidado de equipos, generalmente diseña actividades que promuevan la intervención en las dinámicas de estrés, desgaste y/o agotamiento en los equipos. Pese a esto, el interés en proponer acciones de esta índole radica no sólo en plantear estrategias y/o actividades que los equipos y las instituciones



puedan efectuar. Es indispensable que se conformen mecanismos que optimicen recursos (Cifré y Rodríguez-Sánchez, 2013), que refuercen canales de comunicación, que surjan espacios de reflexión respecto a la temática trabajada y que se dispongan de instancias de recuperación en el trabajo.

De allí que el cuidado de los equipos y la recuperación en el trabajo motivan una incorporación de las líneas de prevención y promoción de la salud de los trabajadores antes que una intervención. Esto es posible si, como se ha indicado, se consideran los distintos factores de riesgo de los equipos que trabajan en temas de derechos humanos. En efecto, el desarrollo de mecanismos de cuidado y recuperación en el trabajo en las instituciones requerirá, inicialmente, de un equipo y dirección sensibilizado y dispuesto a evaluar las condiciones en que se desarrollan las labores. Igualmente, demandará que se conciban cambios en las dinámicas institucionales orientadas a una constante y periódica promoción de la salud de los trabajadores. En este sentido, los dispositivos en que se pregunta por la salud de los integrantes de una organización deben ser cotidianos, donde se evalúe y se propongan planes de prevención. Respecto a esto, se proponen tres premisas a trabajar: *1) no existe personal que esté exento del riesgo, 2) todos podemos colaborar en mi cuidado y el de los demás, y 3) mi recuperación del trabajo y la de los demás, ocurre primeramente en el propio trabajo*. Es preciso que desde las instituciones se origine o refuerce una cultura de la prevención, incentivando la participación de todo el equipo en estas acciones.

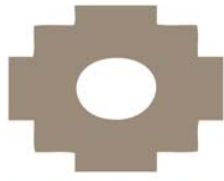
Ciertamente, la promoción y prevención de las condiciones en que ocurre el riesgo del equipo que trabaja en derechos humanos, es menos estimado. Las instituciones y los equipos tienden a minimizar todo aquel aspecto que evalúe al equipo en la categoría de riesgo y, si finalmente se considera, recién en ese momento se proyectan acciones de intervención. La crítica que se apunta aquí es que las instituciones y los equipos que trabajan en derechos humanos son más pausados en la visibilización de signos de molestias (Arón y Llanos, 2004), porque, en este contexto, se prioriza la atención. El malestar es captado una vez que un integrante del equipo evidencia dificultades en el trabajo o para llevar a cabo una tarea. Sin duda, el estrés y desgaste forma parte de los efectos de un



trabajo que se asocia al sufrimiento humano (Morales et al., 2003), pero es posible que tal consideración esté muy aceptada como norma de funcionamiento en instituciones y equipos. En tal justificación, la aparición de síntomas en el equipo también sería esperable y tolerada, porque se asociaría como regla que la atención en derechos humanos genera efectos en sí, dificultando la visibilidad de otros factores de riesgo. De allí que es necesario interrumpir el círculo vicioso que tiende a acontecer en instituciones y/o equipos, que discurre en una pauta de causa-efecto, asociando la atención en vulneración con desgaste y agotamiento.

Consiguientemente, los mecanismos protectores exigen identificar esta normalización y aceptación pasiva de los efectos de la atención, al asumirse que un equipo que opera en trabajo en derechos humanos está en constante riesgo. De esta manera, de no mediar una prevención o promoción de la salud, se presentarán dinámicas de desgaste y agotamiento.

La promoción del cuidado y la recuperación en el trabajo debe articularse, más que en torno a una estrategia, a un conjunto habitual de acciones personales, institucionales y con otras redes, que posibiliten pautas de funcionamiento de un equipo en riesgo. Esto, en instituciones y equipos que trabajan en derechos humanos, supone, en primer lugar, equilibrar las acciones de cuidado a usuarios y al equipo de trabajo. En segundo lugar, que la intervención realizada requiere de espacios de recuperación dentro y fuera del trabajo. En tercer lugar, que constantemente es preciso una evaluación sobre las condiciones laborales (contratos, vacaciones, incentivos). En cuarto lugar, es recomendable sistematizar las experiencias de intervención complejas y las estrategias que encontró el equipo para solucionar la situación. En quinto lugar, el cuidado y recuperación demandan actividades semanales de contención emocional, apoyo organizacional y reflexión sobre las tareas. Finalmente, en sexto lugar, observar la relación dirección-equipo, favoreciendo estilos de comunicación claros, y un ambiente de confianza y empatía ante el desgaste y contaminación de la temática.



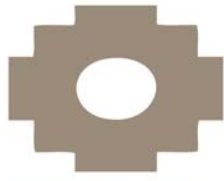
En definitiva, el cuidado y recuperación en equipos que trabajan en derechos humanos, está en directa relación a la atención realizada en vulneración, a las condiciones laborales y a la dinámica interpersonal que se presente al interior de la institución.

### **Sugerencias en formación de cuidado en equipos de Ecuador**

La formación profesional en ciencias sociales en Ecuador, amerita que la labor en atención e intervención en derechos humanos sea incorporada. Por un lado, que dicha formación esté orientada a aspectos que forman parte de la atención en tal ámbito (tales como distintos tipos de violencia sufrida en grupos vulnerables), como a los crecientes fenómenos que ocurren actualmente en el país (e.g., migración, refugio). Por otro lado, los temas de desarrollo humano plantean desafíos de soluciones integrales frente a los problemas de bienestar de las personas. En este grupo, es posible identificar a los equipos que trabajan en temas de derechos humanos. Justamente, todo haría suponer que la exigencia de una enseñanza pueda orientarse “a una formación mucho más cercana con la gente corriente y sus sufrimientos” (Asún, 1996, p. 1).

Concretamente, de acuerdo a Arón y Llanos (2004), la necesidad de formación en el área de cuidado y protección de equipos debe orientarse a:

- Promover intercambio y prácticas con alumnos en formación (licenciatura, grado), a fin de que los sectores profesionales se conozcan, manejen lenguajes comunes y aprendan a trabajar en equipos multidisciplinarios.
- Combinar los aspectos teóricos y prácticos; considerar la duración de las intervenciones en la estructuración de las pasantías y prácticas; ajustar las necesidades de formación a las necesidades de los usuarios más necesitados.
- La formación de los estudiantes debe estar a cargo de profesionales y docentes que posean o hayan asumido contacto con la práctica.
- Debería incluirse el desgaste profesional como asignatura obligatoria en los cursos de formación.

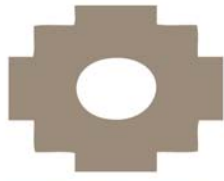


Por otro lado, las condiciones de desarrollo del país, y específicamente, con las transformaciones que están ocurriendo en las universidades, se abren las posibilidades de cambiar algunos aspectos formativos. No obstante, posiblemente los sistemas institucionalizados no alcancen a otorgar respuesta a personas y víctimas, en las cuales ONGs y grupos académicos pueden orientar acciones más acordes a las necesidades de las personas. Por lo demás, esto puede facilitar el interés, motivación y compromiso en la atención en derechos humanos para el ambiente estudiantil ecuatoriano. Consecuentemente, es posible que este interés se exprese en una inicial tendencia minoritaria, pero que paulatinamente se refuerce hacia una consolidación “que permita pensar que en el futuro haya esperanzas de que se incremente su importancia en la sociedad y que en breve se vea aumentar en los programas de pre y posgrado” (Asún, 1996, p. 3).

## **Conclusiones**

Los fenómenos de vulneración en derechos humanos y sus efectos sociales se expresan en los equipos que abordan tales impactos. Los equipos asumen, mediante la escucha, orientación e intervención, formas de reparación que no pueden ser contenidas sólo por un grupo de personas. De allí que el autocuidado y el cuidado de equipos evidencia la dinámica de cómo un grupo de trabajo y su institución entienden e intervienen situaciones vulneradoras que requieren ser prevenidas y reparadas.

No obstante, los equipos de trabajo están en constante exposición que no sólo pueden determinar un potencial riesgo, sino que produzca que algunos miembros del equipo presenten desgaste y/o agotamiento (*burnout*). Esto podría causar abandono de integrantes, y se dificulta que los equipos logren una reflexión sobre las acciones que se llevan a cabo. Precisamente, son esenciales los espacios que susciten las instituciones que trabajan en derechos humanos, que favorezca que los equipos presenten un mejor estilo de comunicación, un debate sobre los fenómenos de trabajo y un permanente cuidado ante sus efectos.



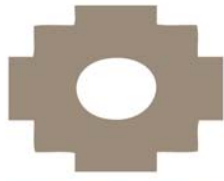
¿La ampliación de espacios y propuestas institucionales hacia los equipos que trabajan temas de derechos humanos puede influir positivamente sobre las formas de crear y cuidarse en conjunto? Las posibles respuestas podrían ser ensayadas y evaluadas por equipos e instituciones.

Por último, en Ecuador existe una ausencia de formación en las disciplinas de ciencias sociales, en cuidado de equipos. En efecto, la formación subraya diversas acciones con las personas, que puedan promover diversas capacidades, no obstante, relega la de los trabajadores. Por lo tanto, constituye un reto para facultades universitarias en Ecuador implementar asignaturas asociadas al cuidado. Así, materias tales como prevención de riesgos laborales, burnout, estrategias de recuperación en el trabajo y otras pudieran incorporarse en licenciaturas, cursos de especialización y maestrías.

## **Bibliografía**

- 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*, 1-2, 5-15.
- Ashtari, Z., Farhady, Y., y Khodaei, M. (2009). Relationship between job burnout and work performance in a sample of Iranian mental health staff. *African Journal of Psychiatry*, 12, 71-74.
- Asún, D. (1996). Tendencias en la formación profesional universitaria sobre el trabajo comunitario. *Última Década*, 4, 1-3.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., y Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 2, 170-180.
- Cifré, E., y Rodríguez-Sánchez, A.M. (2012). Strategies for optimizing psychosocial health at work. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 1, 29-35.
- Colombo, V., y Cifré, E. (2012). La importancia de recuperarse del trabajo: una revisión del dónde, cómo y por qué. *Papeles del Psicólogo*, 33, 2, 129-137.
- Geurts, S., y Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 6, 482-492.
- Guerra, C., Fuenzalida, A., y Hernández, C. (2009). Efectos de una intervención Cognitivo conductual en el aumento de conductas de Autocuidado y Disminución del Estrés Traumático Secundario en Psicólogos Clínicos. *Revista Terapia Psicológica*, 27, 1, 73-81.





- Maslach, C., Schaufeli, W., y Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Morales, G., Pérez, J., y Menares, M. (2003). Procesos emocionales de cuidado y riesgo en profesionales que trabajan con el sufrimiento humano. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, XII, 1, 9-25.
- Ogresta, J., Rusac, S. y Zorec, L. (2008). Relation between burnout syndrome and job satisfaction among mental health workers. *Croat Medical Journal*, 49, 364-374.
- Ortiz, G., y Ortega, M. (2009). El síndrome de burnout en psicólogos y su relación con la sintomatología asociada al estrés. *Psicología y Salud*, 19, 2, 207-214.
- Otero, B., García, G., Bosch, V., Méndez, J., y Luque, C. (2013). Burnout en psicólogos de la salud: características laborales relacionadas. *Psicología y Salud*, 23, 2, 217-226.
- Santana, A., y Farkas, Ch. (2007) Estrategias de autocuidado en equipos profesionales que trabajan en Maltrato Infantil. *Psyke*, 16, 1, 77-89.
- Sonnentag, S., y Geurts, S.A. (2009). Methodological issues in recovery research. En S. Sonnentag, P. Perrewé y D. Ganster (Eds.), *Currents perspectives on job-stress recovery* (pp. 1-36), Bingley, UK: Emerald.
- Vargas, F. (2010). *Autocuidado de equipos: una aproximación de Segundo Orden*. Tesis para optar al grado de Magíster en Psicología Clínica de Adultos, Universidad de Chile. Recuperado el 26 de noviembre de 2012 en: <[http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-vargas\\_f/pdfAmont/cs-vargas\\_f.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-vargas_f/pdfAmont/cs-vargas_f.pdf)>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Dollard, M.F., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., Taris, T.W., y Schreurs, P. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 8, 766-786.