

## CUIDAR A QUIENES CUIDAN: DISPOSITIVO DE ACOMPAÑAMIENTO A COLECTIVOS DE TRABAJADORES

### CARING FOR THOSE WHO CARE: ACCOMPANIMENT STRATEGY FOR WORKERS

Paula Tortosa,<sup>1</sup> Silvana Garbi<sup>1</sup>

#### RESUMEN

Este trabajo se propone describir y reflexionar sobre el dispositivo “Cuidar a quienes cuidan” como herramienta de abordaje con equipos que realizan tareas esenciales de cuidado, puntualizando en la experiencia llevada a cabo durante la pandemia en 2020. Esta propuesta se sustenta teórica y metodológicamente en la perspectiva de la salud colectiva, la psicodinámica del trabajo, las condiciones y medio ambiente de trabajo y otros aportes del campo de la sociología y la psicología social comunitaria. Durante 2020, los equipos de trabajo de la primera línea se han visto interpelados y desafiados al borde de sus posibilidades para continuar garantizando derechos en un escenario muy desfavorecedor. El soporte del dispositivo “cuidar a quienes cuidan” ha permitido problematizar y pensar estrategias preventivas frente a lo arrasador del contexto socio-sanitario.

**PALABRAS CLAVE.** Agotamiento profesional, pandemias, medicina preventiva, cuidado, trabajadores.

#### ABSTRACT

*This paper aims to describe and analyze the “Caring for those who care” strategy as an approach tool with teams that perform essential care tasks, highlighting the experience carried out during the covid-19 pandemics in 2020. This work is theoretically and methodologically based on the perspective of collective health, psychodynamics, work conditions and environment, and other contributions from the field of sociology and community/social psychology. During 2020, work teams have been doing “front line work” and have been doing everything possible to be able to guarantee rights in a very complex scenario. The support of the “Caring for those who care” strategy has allowed them to problematize and think about preventive and protective actions in that devastating socio-health context.*

**KEY WORDS.** Professional burnout, pandemics, preventive medicine, health care, workers.

Las autoras manifiestan no poseer conflictos de intereses.

#### CONTACTO PARA CORRESPONDENCIA

Correo electrónico:

[paula.tortosa@proyectosurcos.org](mailto:paula.tortosa@proyectosurcos.org)

[silvanagarbi@proyectosurcos.org](mailto:silvanagarbi@proyectosurcos.org)

## Introducción

Los equipos de trabajo que atienden a personas en situación de vulnerabilidad social y que atraviesan problemáticas complejas desarrollan procesos de trabajo que impactan en su salud y pueden desencadenar malestares, complicaciones y situaciones de desgaste. En un contexto de emergencia socio-sanitaria, esta situación se ve exacerbada. El Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) dictado por el Gobierno argentino ha implicado grandes cambios en la vida cotidiana de la población en general y de los trabajadores denominados esenciales en particular, que han tenido que cambiar las lógicas de funcionamiento que venían sosteniendo hasta antes de la pandemia, al mismo tiempo que sobrellevar la carga emocional de trabajar con poblaciones que atraviesan diversos procesos de exclusión social en esos contextos.

Desde Surcos A.C. trabajamos desde 2015 en el dispositivo de “Cuidar a quienes cuidan” con trabajadores que realizan tareas de asistencia directa a distintos grupos en situación de vulnerabilidad social. Este programa tomó una dimensión especial durante 2020 por el contexto de la crisis socio-sanitaria. En este artículo se presenta el encuadre teórico-metodológico del dispositivo, así como un relato de la experiencia que desde Surcos A.C. hemos realizado acompañando a equipos de trabajadores de las provincias de Buenos Aires, Catamarca, distrito de la Ciudad de Buenos Aires, Corrientes, Chaco, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Rioja, Misiones, Salta, Santiago del Estero y Tucumán con el propósito de llevar a cabo acciones preventivas de desgaste laboral que propicien espacios más saludables de trabajo y promuevan estrategias colectivas para sobrellevar situaciones críticas.

## Encuadre teórico-metodológico

El dispositivo “Cuidar a quienes cuidan” busca facilitar un espacio de reflexión sobre las prácticas laborales que potencie la circulación de los aprendizajes individuales y colectivos, posibilite resignificar las frustraciones, reflexionar acerca de la tarea, la institución, la profesión u ocupación, y contribuir a fortalecer la gestión con miras a generar cambios positivos para el bienestar de los trabajadores y, en consecuencia, de las personas a quienes se asiste o acompaña, y generar un espacio de intercambio con estrategias facilitadoras que visibilicen y valoricen las fortalezas y los recursos materiales y simbólicos de los grupos de trabajo. El objetivo es, entonces, incidir en los procesos de trabajo con foco en las dinámicas grupales, la distribución de roles, las estrategias de comunicación, los lugares de liderazgo y las relaciones de poder propias de cada equipo para modificar aquellas que se identifiquen como productoras de malestar y potenciar las buenas prácticas.

## El dispositivo

Para lo dicho, se lleva a cabo un trabajo en proceso que se acuerda con cada equipo de trabajo y se caracteriza por un encuadre grupal, de un proceso sostenido en el tiempo, confidencial y voluntario. También, en varias oportunidades, habilitamos espacios individuales. En estos dispositivos el rol de la coordinación es el de facilitador de un espacio que será co-construido con los trabajadores y que habilite en primera instancia la demanda, luego el despliegue de los emergentes grupales y que oriente una planificación estratégica de los encuentros. Los espacios grupales se organizan en tres ejes complementarios y muchas veces superpuestos: 1) trabajo sobre los procesos de trabajo y organizacionales, cuestiones vinculares entre el equipo, temas institucionales, problematización de las condiciones y medio ambiente de trabajo; 2) trabajo sobre las intervenciones que realizan destinadas a la población, reflexión en torno a la implicación, desgaste y sobreimplicación, sobrecarga; 3) trabajo sobre reflexiones teóricas que provienen de preguntas en relación con la práctica en modalidad taller.

Asimismo, además de los espacios de reflexión, también se llevan a cabo instancias de capacitación e intercambio de saberes y experiencias. Estas actividades se realizan tomando en consideración la demanda de los trabajadores y adoptan el formato según las necesidades de cada grupo. En general, se desarrolla un primer momento expositivo con algún soporte digital y luego se habilita el diálogo, intercambio y reflexión sobre algún aspecto en particular.

Una condición fundamental de la participación en los espacios propuestos es que dicha participación sea *voluntaria*. Sin el propio interés y compromiso de los participantes, el espacio carecería de sentido. Otro aspecto de vital importancia es el compromiso de mantener la *confidencialidad* de lo trabajado en el espacio. Si bien se realizan reuniones periódicas con las coordinaciones y autoridades, estas siempre ocurren en el marco de la confidencialidad de lo trabajado en los grupos y del cuidado de los equipos.

Durante los encuentros dirigidos a los equipos de trabajadores no participan autoridades jerárquicas. De este modo, se pretende propiciar que los participantes puedan expresarse sobre temas como el sufrimiento en el trabajo y las relaciones subjetivas. Cada encuentro tiene 2 horas aproximadas de duración, y se adecua a las posibilidades horarias de cada institución y grupo de trabajo, de manera de no interrumpir sus tareas habituales. En relación con el tamaño del grupo de participantes, tiene un mínimo de dos y un máximo de 15 participantes, de modo de facilitar la escucha y la circulación de la palabra.

Los encuentros se realizan en general con una frecuencia quincenal, coordinados por una dupla de profesionales de psicología y sociología a los fines de aumentar la calidad del trabajo de análisis y sistematización, y de poder abordar los conflictos y padecimientos referidos por los participantes.

Durante el desarrollo de los encuentros se recurre a técnicas recreativas y artísticas, psicodramáticas y narrativas para promover la implicación, el surgimiento de la palabra y de las emociones y, especialmente, la creatividad en el diálogo grupal. Se pone especial énfasis en trabajar sobre los emergentes, es decir, que la palabra circule y emerjan las situaciones que el grupo considere necesario repensar colectivamente. Se establece una escucha activa y se actúa como facilitadores en el desencadenamiento de procesos que, además de aportar conocimientos, hagan visibles las fortalezas y los recursos materiales y simbólicos de los grupos de trabajo, para reconvertirlos en capital social circulante. En ocasiones se identifican temas de interés o temas en los que se requiere un intercambio de saberes y se brinda una capacitación en formato taller, con soporte digital e intercambio de material de lectura.

De manera paralela al desarrollo de los encuentros se van pautando y realizando entrevistas periódicas con las coordinaciones. Al mismo tiempo, se habilita un espacio individual de consulta con los trabajadores, a solicitud de estos, donde se trabajan cuestiones de índole individual que pueden estar afectando el proceso de trabajo y la salud de los trabajadores.

La evidencia muestra que el entorno afectivo-laboral, la sensación de control sobre el trabajo y la capacidad de autodeterminación mejoran el rendimiento y la calidad de la respuesta de los equipos. Cada uno de estos factores puede potenciarse desde nuestros programas poniendo en marcha procesos a partir de los cuales las estrategias sean fruto de una elaboración colectiva.

## La caja de herramientas

La metodología utilizada en el dispositivo se nutre de una caja de herramientas diversas que toma aportes del campo de la salud colectiva, la epidemiología crítica, condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) desarrollada por Neffa (1) y la psicodinámica del trabajo (2).

En relación con los aportes del campo de la salud colectiva para el armado del dispositivo destacamos el método *Paideia* de Gastao de Souza Campos (3), que articula el campo político, de la planificación y el análisis institucional. Este método, también conocido como *método de la rueda*, funciona como soporte de la construcción de colectivos organizados y de la formulación e implementación de proyectos laborales. Tiene como objetivo incidir sobre la capacidad de acción y de análisis de los grupos, es decir, sobre la praxis. Desde esta perspectiva se plantea la necesidad de constituir espacios colectivos que se dispongan para la discusión y análisis de situaciones institucionales. Este tipo de dispositivo permite desplegar cuestiones que se relacionan con prácticas de acompañamiento, pedagógicas y permite abordar obstáculos, nudos críticos y diferentes problemáticas que atraviesan los equipos. El eje se encuentra puesto

en el carácter vincular y afectivo, y también en los flujos de intensidades y los bloqueos.

Diversos autores han reflexionado sobre el proceso de trabajo y su organización, los factores de carga mental y psicosocial, los riesgos del medio ambiente físico y la vinculación de estos factores con la salud (4). Por su parte, ya desde 1984 la OIT-OMS (5) consideró que las interacciones entre el medio ambiente laboral, las características de las condiciones de trabajo, las relaciones entre los trabajadores y la organización, las características del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo pueden constituirse en factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Algunos de ellos pueden tener que ver con la intensidad y el tiempo de trabajo, el tipo de tareas realizadas, las exigencias emocionales, la relación salarial, el grado de autonomía y el margen de maniobra en el puesto de trabajo, entre otras (1). Asimismo, las condiciones necesarias para garantizar ambientes de trabajo saludables se encuentran atravesadas por otras instancias como el reconocimiento social y singular del trabajo.

De acuerdo con Neffa (1), en relación con la *tarea*, las principales causas de desgaste laboral son: complejidad de las problemáticas en las que los trabajadores intervienen, la dificultad de articular con otras instituciones, la necesidad de incorporar a nuevos trabajadores, la demanda constante de multitareas, la superposición de roles y funciones, los problemas de comunicación entre turnos y con el personal jerárquico, la sensación de urgencia en las respuestas, la necesidad de redefinir las tareas, la falta de entrenamiento profesional para responder a amenazas o situaciones de violencia por parte de la población destinataria y la falta de espacios de discusión, entre otras.

Respecto del *medio ambiente laboral*, en varias ocasiones se encuentran relacionados con déficits de recursos materiales, problemas edilicios y de infraestructura y la exposición a situaciones de riesgo en el acceso y egreso a sus lugares de trabajo.

Finalmente, en relación con la *carrera* y el *salario*, el desgaste en general se corresponde con una desvalorización y falta de reconocimiento, con falta de perspectivas certeras de crecimiento laboral e incertidumbre respecto de las distintas modalidades de contratación y con un descontento y disconformidad por la remuneración percibida.

Estas condiciones y el medio ambiente de trabajo se traducen en exigencias, requerimientos y limitaciones del puesto de trabajo, cuya articulación sinérgica o combinada da lugar a la "carga global del trabajo prescripto", la cual es asumida, asignada o impuesta a cada trabajador, provocando de manera inmediata o mediata efectos directos e indirectos, positivos o negativos, sobre la vida y la salud física, psíquica y/o mental de los trabajadores (1).

De acuerdo con el autor, dentro de los factores de riesgos psicosociales del trabajo se encuentran los siguientes:

- Las fuertes exigencias emocionales, y la necesidad de controlarlas;

- La obligación de realizar tareas con las cuales no se está de acuerdo o que contradicen los propios valores y principios éticos, o incluso tener la obligación de ejecutar acciones con las cuales se está en desacuerdo;
- La falta de control y de un adecuado margen de autonomía en el ejercicio de la tarea;
- La generación de conflictos interpersonales dentro del colectivo de trabajo, que dificultan o impiden la cooperación y la convivencia;
- La imposibilidad de que los trabajadores participen en la definición de los objetivos de la organización y de trabajar según su propio estilo;
- El débil o nulo reconocimiento (y recompensa) de parte de los pares y de la jerarquía;

Las problemáticas de salud de los trabajadores impactan en el óptimo desarrollo de sus tareas y pueden generar diferentes grados de afectación y múltiples manifestaciones como malestares institucionales, malos tratos hacia la población destinataria, recurrentes pedidos de licencias, aumento del ausentismo, falta de interés en la tarea, entre otros.

Es muy común que se relacione estos padeceres y malestares con el desgaste laboral y *burnout*. El término “burnout” se atribuye a Herbert Freudenberger (6), quien lo utilizó para referirse a síntomas como la progresiva pérdida de energía, hasta llegar al agotamiento, así como la desmotivación para trabajar, junto con varios síntomas de ansiedad y depresión. A su vez, Maslach y Jackson (7) lo definieron como una respuesta a un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son el agotamiento físico y psicológico, una actitud fría y despersonalizada en la relación con los demás y un sentimiento de inadecuación a las tareas que se han de desarrollar. Christina Maslach fue quien primero empleó públicamente este concepto para referirse a una situación que cada vez se hacía más frecuente entre aquellas personas que por la naturaleza de su trabajo debían mantener un contacto directo y continuado con la gente, y que después de meses o años de dedicación acababan desgastados profesionalmente. El burnout, según la autora, sería una de las formas más específicas de estrés laboral. Este puede manifestarse simultáneamente en afectaciones físicas, psicológicas y en los vínculos sociales. No obstante, no se reduce a cuestiones individuales y se relaciona con el entorno laboral y organizacional, el principal ámbito de insatisfacción y estrés laboral (8).

Tal como refieren Lorenzo y Ricciardi (9), el trabajo en servicios, tareas de ayuda, acompañamiento y asistencia a seres humanos, especialmente los que prestan asistencia en contacto con daños, violencias y vulneraciones de derechos, requiere un importante nivel de implicación relacional para un buen desempeño, y no siempre se logra una distancia óptima. Por ello, más allá de que el síndrome de burnout se presenta en todas las profesiones y actividades laborales donde existen presiones extremas y situaciones estresantes, los dispositivos de atención de personas en situación de vulnerabilidad se presentan como escenarios muy propi-

cios, dadas las condiciones que les son propias, y las propias del contexto. El desgaste laboral no se produce de un día para el otro sin señales de alarma o sin tener evidencia de que algo está pasando. Esta progresividad, entonces, es la ventana de posibilidad para un abordaje con criterios de protección y cuidado.

Atendiendo a estas problemáticas, a través del dispositivo “Cuidar a quienes cuidan”, comprendemos que el desgaste laboral o síndrome de burnout debe ser entendido en un carácter colectivo, relacional y contextualizando las CyMAT. Por lo tanto, además de intentar incidir en los procesos preventivos respecto del desgaste laboral, también generamos un espacio de covisión y soporte para problematizar las afectaciones y el deseo en los procesos de producción de cuidado desde una perspectiva dialógica y relacional basada en el *ethos* del cuidado siguiendo lo planteado por Graciela Zaldúa (10). Estos procesos se llevan a cabo a través del despliegue de distintas tecnologías que Merhy, Feuerwerker y Ceccim (11) clasifican como: tecnologías “duras”, que corresponden a los recursos materiales con los que cuentan en sus lugares de trabajo, infraestructura, una determinada tarea que cumplir, un salario, un tipo de contratación, perspectivas de crecimiento profesional, etc.; las tecnologías “blando-duras”, que corresponden a los conocimientos con los que cuentan según las categorías de trabajo; y las tecnologías “blandas”, que corresponden a las tecnologías relacionales, que permiten al trabajador escuchar, comunicarse, comprender, establecer vínculos, y cuidar a les destinataries.

## Desarrollo del dispositivo de abordaje durante la pandemia

El contexto de emergencia socio-sanitaria y las consecuentes medidas de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) y de Distanciamiento (DSPO) han implicado grandes cambios en la vida cotidiana, con un gran impacto en el plano socio-económico, con un incremento de las desigualdades sociales, de género, geográficas, generacionales y raciales, entre otras. Asimismo, se profundizaron y complejizaron las situaciones de vulnerabilidad psicosocial de la población en general y de algunos grupos en particular, como las personas en situación de calle, personas que atraviesan violencias basadas en género, niños sin cuidados parentales, personas mayores que no cuentan con redes de contención y personas que no poseen los recursos materiales suficientes para subsistir, entre otras situaciones.

En esta coyuntura, se visibilizaron diversos cambios respecto del trabajo, con el incremento del teletrabajo sumado al aumento del desempleo. En lo que respecta a algunos sectores como salud, órganos de protección social y quienes realizan tareas de cuidado consideradas “esenciales”, se han visto particularmente afectados. Debieron cambiar sus lógicas de funcionamiento, con diversos efectos negativos

sobre su salud, en un contexto caracterizado por la precarización y flexibilización laboral.

Un estudio realizado por la Universidad Nacional de La Plata en 2020 (12) destaca algunas cuestiones por tener en cuenta, sobre todo en relación con los trabajadores de la salud, que se han evidenciado en los equipos con los que trabajamos en el contexto de la pandemia:

- Cambios en la organización del trabajo: nuevos protocolos de higiene y de atención, cambios en la distribución de los equipos, redefinición de roles y funciones, dinámicas de hiperexigencia laboral.
- Problemáticas en torno al medio ambiente de trabajo y seguridad: hacinamiento, falta de ventilación, entre otras.
- Cambios en los ritmos y en la intensidad del trabajo que aumentaron la presión sobre la realización de ciertas actividades.
- Aumento de situaciones de estrés, ansiedades, tensiones, temor a contagiar a su familia y compañeros. Aunque en algunos casos también se destaca la consolidación de los equipos de trabajo.
- Impacto en la salud integral de los trabajadores manifestado por dolores musculares, cervicales o de cabeza y trastornos del sueño.
- Cambio en los vínculos: con el trabajo, con los compañeros, con los usuarios y afectación de vínculos interpersonales y familiares.

En este escenario, además de los riesgos tradicionales pueden emerger otras problemáticas menos visibilizadas, que afectan con igual contundencia la salud en un sentido integral. Por ejemplo, las elevadas exigencias emocionales implicadas en la atención y el cuidado de personas en situaciones de vulnerabilidad pueden desencadenar problemas de salud física. Asimismo, la intensificación del trabajo sin el debido acompañamiento social y técnico puede repercutir en la fragmentación de los equipos y la degradación del clima laboral. Es importante considerar que en la situación de trabajo las personas movilizan no sólo sus dimensiones físicas sino también cognitivas, psíquicas, emocionales, afectivas y relacionales. Al mismo tiempo, la intensificación de los ritmos y tareas, los cambios en la organización del trabajo y las elevadas exigencias emocionales pueden repercutir en las relaciones entre los miembros de un equipo.

Ante estas situaciones, desde el dispositivo "Cuidar a quienes cuidan" hemos privilegiado espacios de contención e intercambio para que los trabajadores pudieran expresar sus afectaciones y pensar estrategias colectivas y singulares de afrontamiento.

Durante 2020 desde Surcos hemos podido acompañar a 24 equipos, a lo largo del país, que trabajan en el ámbito de lo público con poblaciones en situación de vulnerabilidad en las áreas de salud, educación, desarrollo social, géneros y que en contexto de pandemia pasaron a integrar la categoría de "trabajadores esenciales".

Si bien el dispositivo ya contaba con una trayectoria de varios años, durante 2020 debimos adaptar las acciones al contexto y que afectaba particularmente a los trabajadores con los que tratábamos. En esta coyuntura, Surcos propuso un plan estratégico y dinámico de intervención con los equipos poniendo el foco en realizar un acompañamiento sostenido y continuo. En este sentido, debimos ampliar nuestra oferta y acondicionar el desarrollo del dispositivo atento a las situaciones que iban presentándose, como situaciones de miedo, estrés e incertidumbre ligadas al contexto de pandemia, situaciones vinculadas al cambio de modalidad de trabajo, que debieron complementar el trabajo presencial con el remoto, entre otras.

Para el despliegue de las actividades se tuvieron en cuenta los cambios en relación con la organización del trabajo respecto de medidas preventivas de la covid-19: esto trajo como resultado que los encuentros, que hasta entonces eran presenciales, debieran virtualizarse y se tuvieron que flexibilizar los horarios de acuerdo con las necesidades de cada grupo. Estos nuevos espacios de encuentro facilitaron el intercambio de trabajadores de distintos turnos. Desde este encuadre, nos focalizamos en las situaciones emergentes, lo cual supuso estar disponibles en momentos considerados críticos por los trabajadores y diagramar espacios de escucha, contención e información con profesionales idóneos en cuestiones relativas a la covid-19. Los cambios en las formas de vincularse implicaron un gran trabajo de acompañamiento, discusión y problematización para diagramar los nuevos procesos relacionales en el ámbito laboral.

Las diversas intervenciones variaron de acuerdo con los equipos y sus necesidades. No obstante, algunas cuestiones en torno al dispositivo de abordaje insistieron en los diferentes espacios:

- **Encuentros grupales.** Estos espacios se realizaron en forma periódica, con una frecuencia quincenal en la mayoría de los grupos. También se realizaron diversos encuentros *ad hoc*, a demanda de los trabajadores. Asimismo, en algunas oportunidades se realizaron encuentros con trabajadores con distintos roles para trabajar algún objetivo específico.
- **Encuentros individuales.** Resultó pertinente y oportuno ofrecer espacios para trabajar cuestiones relativas al ámbito laboral en forma individual, además de los colectivos. Estos encuentros se realizaron a demanda de los trabajadores.
- **Capacitación.** El primer objetivo de estos espacios estaba relacionado con la profesionalización y expertización de los trabajadores. Si bien este horizonte estuvo presente, fue necesario poner el foco en cuestiones relativas a los cuidados por la covid-19 y distintos aspectos suscitados por la nueva organización del trabajo y las formas de comunicación.
- **Espacios de seguimiento y articulación con la gestión.** Este espacio fue clave para poder garantizar

la intervención de Surcos y las estrategias trabajadas en forma sinérgica con los equipos. A su vez, se consideró de utilidad para la planificación y diagramación de actividades de intervención.

Algunas de las cuestiones comunes a los diferentes grupos podrían agruparse en las siguientes categorías:

- **Contexto:** temores, incertidumbres, malestares, protocolos y estrategias para mejorar la intervención en contexto de covid-19.
- **Institucional:** acompañamiento e identificación de obstáculos y posibilidades en los procesos de trabajo con recomendaciones generales.
- **Grupal:** estrategias de comunicación, resolución de nudos críticos.
- **Tarea:** profesionalización del acompañamiento en el trabajo con destinatarios, rediseño de roles y funciones y procesos de trabajo.

Los temas prioritarios trabajados se conectaron con este nuevo contexto socio-sanitario y las situaciones que atraviesa la población a la que asisten/acompañan. En ese sentido algunos de los ejes que abordamos fueron: pandemia de covid-19: estrategias de prevención y cuidado, estrategias de intervenciones complejas con la población destinataria, estrategias comunicacionales y herramientas de comunicación, estrategias colectivas de prevención de la sobrecarga laboral, construcción y problematización de roles y funciones, resolución de conflictos vinculares, aspectos relacionados con la sobreimplicación en la tarea y la frustración, generación de acuerdos en relación con el trabajo, consolidación de las articulaciones interinstitucionales, colaboración en la ideación de espacio de talleres con modalidades virtuales y presenciales, según el caso, y por último, el despliegue de herramientas de gestión y planificación estratégica.

Para la evaluación del "Cuidar a quienes cuidan", además de contar con indicadores específicos según el ámbito institucional en que se desarrolla, cuenta también con una evaluación de proceso y otra de percepción que se completa a través de un formulario autoadministrado por quienes participaron. Las respuestas de los trabajadores indican que todos los espacios provistos inciden positivamente en sus ámbitos laborales. Los equipos destacan la función de sostén que ha tenido este programa en un escenario tan complejo y desfavorecedor.

Con la implementación del dispositivo los equipos pudieron desplegar procesos reflexivos sobre sus propias prácticas y generar espacios de intercambio y contención. Asimismo, han podido diagramar estrategias específicas poniendo el eje en las lógicas de cuidado y generando procesos preventivos frente a situaciones estresantes y desgastantes. Se destaca que lo que funcionó como sostén para desarrollar las tareas asignadas han sido las estrategias de afrontamiento que fueron desarrolladas en el plano institucional, grupal e individual. También, otra cuestión favorecedora y

potenciadora de procesos saludables en el trabajo fue poder generar o visibilizar instancias de reconocimiento que permitieran resignificar su práctica cotidiana y el valor social de la misma.

## Conclusiones

El trabajo sostenido con equipos que se desarrollaron en la primera línea de trabajo durante la pandemia en 2020 ha permitido poner de relevancia algunas cuestiones ya presentes en las intervenciones anteriores. En primer lugar, la importancia del trabajo colectivo y reflexivo en espacios específicos destinados para ellos que permitan el despliegue de la doble tarea de los grupos tal como había planteado Pichon-Rivière (13): en relación con objetivo de trabajo y la de trabajarse como grupo. En consonancia con lo planteado por Zaldúa y colaboradores (14), el dispositivo que hemos venido implementando y que en este último año adaptamos a la virtualidad también permitió visibilizar la necesidad de reflexión sobre la práctica, pensando algunas cuestiones relacionadas con la teoría, que habilite una praxis crítica y un posicionamiento comprometido con las problemáticas de la población. Elucidar estos posicionamientos en forma colectiva y singular posibilitó enunciar los cambios que impuso la realidad sanitaria y el impacto en los procesos de trabajo tanto en el carácter relacional como vincular de la tarea. Estas dimensiones favorecen procesos subjetivantes en el encuentro con los otros y motorizan el deseo y (re)construcción de instancias de reconocimiento singular y colectivos. En ese sentido, nos interesa resaltar la dimensión afectiva, tal como señalan Lenta y colegas (15), en tanto producto del trabajo de cuidado.

En el nuevo escenario social que se avecina muchos equipos podrán verse aún más sobrecargados por el impacto estructural de la pandemia. En ese aspecto, sería deseable revisar lo transitado, resaltar los aprendizajes y formular los desafíos para la próxima etapa con planificaciones estratégicas de los servicios socio-sanitarios por medio de espacios de soporte que habiliten prácticas de cuidado al interior de los equipos y las instituciones. [RAM](#)

## Referencias bibliográficas

1. Neffa JC. *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. 1ª. ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales; CEL-Conicet; Corrientes: Universidad Nacional del Nordeste. Facultad de Ciencias Económicas; La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas; Moreno: Universidad Nacional de Moreno. Departamento de Economía y Administración; Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo. Centro de Innovación para los Trabajadores; 2015
2. Wlosko M, Ros C (coords.). *El trabajo entre el placer y el sufrimiento: Aportes desde la psicodinámica del trabajo*. Remedios de Escalada: De la UNLa- Universidad Nacional de Lanús; 2019
3. Sousa Campos GW. *Método Paideia: análisis y co-gestión de colectivos*. Buenos Aires: Lugar Editorial; 2009
4. Zaldúa G, Lodieu MT. Políticas, sentidos y actos de salud. Una reflexión sobre las condiciones de transformación del modelo neoliberal hegemónico. V *Jornadas Nacionales de Debate Interdisciplinario en Salud y Población*. Instituto Gino Germani; 2003
5. Consejo Ejecutivo. *Acta resumida provisional de la 13ª. sesión*; Sede de la OMS, Ginebra, 19 de enero de 1984. Organización Mundial de la Salud; 1984
6. Freudenberger H. Staff burn-out. *Journal of Social Issues* 1974;30:159-65
7. Maslach C, Jackson S. After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of Organizational Behavior*;1982;3:63-77
8. Quintana C. El síndrome de burnout en operadores y equipos de trabajo en maltrato infantil grave. *Psyke* 2005;14:55-68
9. Lorenzo P, Ricciardi M. Burnout: Estrategias de cuidado, en dispositivos de intervención comunitaria. 6as. *Jornadas de Salud Mental y Adicciones, Hospital Nacional en Red Lic. Laura Bonaparte*; 2019
10. Zaldúa G. *El ethos de cuidado y las cuestiones de género. Hacia una pedagogía feminista*. Buenos Aires: Editorial El Colectivo; América Libre; 2007
11. Merhy EE, Feuerwerker L, Ceccim R. Educación permanente en salud: una estrategia para intervenir en la micropolítica del trabajo en salud. *Salud Colectiva* 2006;2(2):147-60
12. Universidad Nacional de la Plata. Informe de resultados. Septiembre de 2020. Los trabajadores y las trabajadoras de la salud en tiempos de pandemia (covid-19). Disponible en: [http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/resultados\\_de\\_la\\_investigacion\\_\\_la\\_situacion\\_de\\_los\\_trabajadores\\_y\\_las\\_trabajadoras\\_de\\_la\\_salud\\_en\\_tiempos\\_de\\_pandemia\\_\\_covid\\_19\\_\\_relevamiento\\_en\\_la\\_plata\\_\\_berisso\\_y\\_ensenada\\_\\_%20Relevamiento%20de%20la%20situaci%C3%B3n%20en%20La%20Plata,%20Berisso%20y%20Ensenada.pdf](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/resultados_de_la_investigacion__la_situacion_de_los_trabajadores_y_las_trabajadoras_de_la_salud_en_tiempos_de_pandemia__covid_19__relevamiento_en_la_plata__berisso_y_ensenada__%20Relevamiento%20de%20la%20situaci%C3%B3n%20en%20La%20Plata,%20Berisso%20y%20Ensenada.pdf). [Último acceso: junio de 2021.]
13. Pichon-Riviére E. *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión; 1997
14. Zaldúa G, Longo R, Lenta M y col. *¿Cómo cuidar a quienes cuidan? Violencias de género y territorio: abordaje de problemáticas sociales complejas* 2021. Disponible en: [https://www.academia.edu/48986630/Violencias\\_de\\_g%C3%A9nero\\_y\\_territorio\\_abordaje\\_de\\_problemas\\_sociales\\_complejas](https://www.academia.edu/48986630/Violencias_de_g%C3%A9nero_y_territorio_abordaje_de_problemas_sociales_complejas). [Último acceso: junio de 2021.]
15. Zaldúa G, Longo R, Lenta M. *Territorios de precarización, feminismos y políticas del cuidado*. Buenos Aires: Editorial Teseo; 2020