

Síndrome de *burnout*
Cuidado de cuidadores

**Dispositivos grupales
y técnicas de intervención**

Escardó, Vita

Síndrome de burnout: cuidado de cuidadores: dispositivos grupales y técnicas de intervención / Vita Escardó; prólogo de Eva Giberti. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico, 2020.

Libro digital, PDF - (Conjunciones / 38)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-538-721-8

1. Estrés Laboral. 2. Cuidado de la Salud. I. Giberti, Eva, prolog.

II. Título.

CDD 158.723

Corrección de estilo: Liliana Szwarczer

Diagramación de interior: Patricia Leguizamón

Diseño de portada: Andrea Melle

1ª edición impresa, junio de 2016

1ª edición digital, marzo de 2020

noveduc libros

© del Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico S.R.L.

Av. Corrientes 4345 (C1195AAC) Buenos Aires - Argentina

Tel.: (54 11) 5278-2200

E-mail: contacto@noveduc.com

www.noveduc.com

ISBN 978-987-538-721-8

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Vita Escardó

Síndrome de *burnout*
Cuidado de cuidadores

**Dispositivos grupales
y técnicas de intervención**

Prólogo de Eva Giberti

N
noveduc

VITA ESCARDÓ. Licenciada en Psicología, psicodramatista y actriz nacional. Encargada del Cuidado de cuidadores del “Programa piloto de asistencia y patrocinio jurídico para víctimas de violencia de género” de la Defensoría General de la Nación. Se desempeñó como asesora general del Programa “Las víctimas contra las violencias”, del Ministerio de Justicia y DD.HH. de la Nación. Fue coordinadora y docente del Área de Cuidado de los cuidadores para las Brigadas (Asistencia a víctimas de violencia sexual, violencia familiar, asistencia a víctimas de trata y niñ@s) y de los equipos Técnico y de Coordinación, Capacitación y Difusión y del Cuerpo Interdisciplinario del Poder Judicial dependientes del Programa “Las víctimas contra las violencias” del Ministerio de Justicia y DD.HH. de la Nación. Es docente del Centro de Coaching Sistémico. Integra el cuerpo docente y equipo de Psicodrama del Centro Jungiano de Antropología Vincular.

Agradecimientos

A Eva Giberti, quien en 2006 me convocó desde el Programa “Las víctimas contra las violencias” para acompañar a los y las profesionales en contacto con personas en riesgo. Su trabajo sobre *burnout* es pionero y me honra haber continuado su planteo desde mi propia modalidad creativa.

A Adrián Gaspari. Él me organizó en la escritura, facilitándome la transmisión de las ideas, la estructura de la obra y el deseo de llegar a más lectores. Sus preguntas me ayudaron a preguntar.

A Daniel Kaplan, de Noveduc, por confiar.

A Liliana Szwarczer, quien apuró los pujos finales para que este libro viera la luz.

A Carina Rago, Mariana Scioti, Mariana Pizarro, Mariana Illanes, Massi Bozza y Claudia Simonini quienes tuvieron ganas de lanzarse a la novedad con sus propias herramientas y la alegría compartida.

A Gabriel. Siempre.



Índice



PRÓLOGO. <i>Eva Giberti</i>	11
CAPÍTULO 1.	
Presentación	17
“Cuidar nuestro fuego para que ilumine sin quemarnos”: la metáfora del fuego	19
Fundamentación. La trama en que desarrollamos las prácticas	22
CAPÍTULO 2.	
Qué es el <i>burnout</i>	37
Otras aproximaciones	41
Síntomas asociados	49
Factores de riesgo	51

CAPÍTULO 3.

¿Por qué cuidar a quienes cuidan?	55
Instituciones y sufrimiento psíquico	58
Ética y mercado	60
Usuarios	62
Resistencias	63
Perfil del cuidador de cuidadores	69
Alcances del dispositivo propuesto: hacia una ética del Cuidador de cuidadores	72

CAPÍTULO 4.

Metodología y técnicas de abordaje	77
Objetivos del espacio de cuidado	77
Dispositivos para el abordaje del síndrome de <i>burnout</i>	90
Estructura del dispositivo de Cuidado de cuidadores.....	93
Abordaje grupal.....	96
Técnicas expresivas	105
Técnicas con acento en la corporalidad	106
Técnicas psicodramáticas	108
Técnicas plásticas	112
Técnicas narrativas	118
Meditación: contacto con la interioridad.....	121

CAPÍTULO 5.

Aportes para la construcción de un equipo de cuidado de cuidadores	125
Presentación del equipo	126
Salvatore. Lógica del <i>furor salvandis</i> . <i>Mariana Scioti</i>	129
El juego y el humor como canales de procesamiento. <i>Carina Rago</i>	135
El teatro del oprimido y su aporte al cuidado de cuidadores. <i>Massimiliano Bozza</i>	141
Mujeres con actitud, las promotoras del PROGEN. <i>Mariana Pizarro</i>	152
Cuidar a los que cuidan en el Hospital Materno Neonatal Ramón Carrillo, del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba. <i>Claudia Simonini, Mariana Illanes</i>	159
 REFLEXIONES FINALES	 167
 ANEXO	 169
 BIBLIOGRAFÍA	 179



Prólogo



Es muy difícil descubrir por qué Vita Escardó decidió escribir este libro. Aunque ella lo explique sinceramente, aporte razones y navegue entre certezas y esperanzas que justifiquen la utilidad del volumen, quien finaliza su lectura se sorprende, porque advierte que aquí “hay algo más”. Que se transparenta, como esas armonías que quedan en el aire una vez que el acorde ha finalizado, ausente la melodía que podría reproducirse memoriosamente, pero que deja el ambiente impregnado por “algo más”, que es la vibración de la armonía que no se ve ni se escucha de modo nítido: una presencia en donde palpita lo que, sin haber sido dicho, acompaña al lector.

Este volumen ha sido puesto al servicio del aprendizaje y la práctica, para que pueda ser aprovechado por quienes no sólo desean conocer qué es el *burnout* sino también procuran empezar a formarse en la tarea de coordinar los grupos en los que se trabaja para enfrentarlo. Su contenido desborda permanentemente la metodología empleada para iniciar a

quienes ignoran las descripciones clínicas que advierten la aparición del *burnout*. La razón crítica que sostiene los aportes teóricos se mantiene impecable en los párrafos donde es necesario que la teoría trabaje y fecunde el terreno para fundamentar aquello que se afirma. Al mismo tiempo, la autora se columpia entre observaciones políticas que la definen rotundamente y principios éticos que paulatinamente se infiltran en distintas páginas, hasta que irrumpen con una definición concluyente: “mi ética personal”. Y así lo escribe: “Mi ética personal me empuja hacia la posibilidad de funcionar como factor que promueve la capacidad crítica y la autoconciencia acerca del rol del trabajo y las instituciones”.

En la Modernidad tardía, donde el trabajo es “otra cosa” distinta de lo que suponíamos saber, y las instituciones están fracturadas, segmentadas, desplegadas con rumbos inciertos, la autora no titubea en convocar a la capacidad crítica como baluarte de su ética. Aunque éste sea un planteo que emerge en la primera parte del libro, es posible que esa sensación de “algo más” que brota del volumen no sea ajena a este posicionamiento inicial que caldea toda la obra. Porque la autora, cuando sugiere cómo podría ser el perfil de quien se ocupe del cuidado de los cuidadores, enuncia un compendio de pura deóntica, de modo tal que no queda lugar para distraerse si se pretende habitar este espacio del cuidado. Es evidente que convertirse en quien cuida de los cuidadores exige un trabajo sobre sí mismo que no se resuelve con el psicoanálisis o con la psicoterapia personal.

Éste es uno de los capítulos más inquietantes de la obra, porque alienta un desafío insolente a las universidades, donde se supone que deberían capacitarse los y las profesionales. Por cierto, la formación que en ellas se obtiene no es la preparación que Vita reclama para quienes deberán cuidar de los cuidadores.

La enfermedad del *burnout* –cuya historia y bibliografía se citan ordenadamente– se describe con matices que facilitan su reconocimiento temprano y permiten encender un alerta en las instituciones en las que se capturan las futuras víctimas. El análisis que la autora dedica a las mismas podría servir como advertencia para quienes emplean agentes, cualquiera sea su categoría, de manera que fuera posible lograr ocupaciones y labores que meramente aportasen oportunidades para trabajar. Sin embargo, son infinitas las instituciones y casas empleadoras que se convierten en un

hontanar de trabajos forzados, maltratos y semilleros de *burnout*. El libro avanza con las críticas sociopolíticas que tales mecanismos le merecen y de este modo se inserta entre los textos que abren caminos hacia cambios políticos imprescindibles.

En cuanto a las técnicas, su despliegue meticulosamente enunciado evidencia que la imaginación y la creatividad son hijas predilectas de este entrenamiento que reclama, como clave insustituible, el manejo de los espacios. Ya sea necesario pintar, correr, garabatear, marchar en círculo o dramatizar, la cuestión es, siempre, inevitablemente, poner el cuerpo, lo que constituye un muro infranqueable que será preciso atravesar. Porque los y las profesionales –excepto aquellos que hayan practicado yoga– se aterrorizan si deben sentarse en el suelo, reclinarse o manotear un crayón, como si nuestras universidades los preparasen, sin alternativa, para desarrollar el músculo-mente. El cuerpo no existe; tampoco resulta sencillo expresar una emoción, particularmente si se trata de psicólogos. Algunas técnicas se inspiran en conocimientos ancestrales y otras recalcan en las vanguardias teatrales, por eso, las que aquí se proponen (y que ocupan un segmento clave de este volumen) calibran las posibilidades del entrenamiento mediante una disciplina que no confunde la soltura de los juegos con la rigurosidad de las consignas. Cada tramo de los ejercicios está fundamentado con conceptos de base, planificados desde los contenidos que distintas fuentes psicológicas han aportado. De ahí la consistencia de sus afirmaciones teóricas que, frente al grave problema del *burnout*, autoriza a preguntarse si puede pensarse y sentirse de otra manera, iluminando de ese modo un espectro de recursos hasta el momento desconocidos.

Llamo particularmente la atención acerca de la teorización de la psicología que se ocupa de analizar las dinámicas grupales que constituyen uno de los soportes de este volumen; adquieren montajes diferentes si se los compara con otras grupalidades utilizadas en modelos destinados a la clínica o a los ejercicios teatrales. En estas experiencias, el criterio normativo que regula los grupos establece una conexión con los niveles empíricos donde “lo dado”, aquello que “se trae” al grupo, establece una mediación entre los participantes y quien conduce en busca de una autoconciencia que gira sobre el trabajo de cada integrante. Son grupos que escapan de la retícula habitual –cuando se trabaja con finalidad terapéutica u operativa–

para crear su propio espacio y generar una territorialización, sustrayéndose a lo esperado o previsto. Se salen de los márgenes asignados en el ámbito físico y simbólico porque se construyen en un presente que recapitula “lo que se trae” al grupo, y generan una relación de poder que no había sido imaginada ni prevista, merced a la red que entre todos se construya. Y que será útil para revisar la institución, no solamente para atender a los que están siendo cuidados.

Vita Escardó lo anticipa cuando habla de su ética y menciona “la autoconciencia acerca del rol del trabajo y las instituciones”. La aplicación de las técnicas apunta a lograr la autoconciencia del sujeto con el que se trabaja, integrándolo en el ámbito de su labor: el cuerpo, el espíritu, el entorno, los tiempos y la historia, aunque para enunciarlos yo deba fragmentarlos en unidades de análisis.

La predilección de la autora por incorporar la mitología y el cuento no es casual: esos materiales introducen la variable de lo indecible. O sea, abren un espacio para que en un sistema complejo –como el que el *burnout* organiza– sea imposible demostrar como verdaderas todas sus proposiciones, pero se tornen lo suficientemente verosímiles como para que sean capaces de fundar cultura; en este caso, introducir cambios desde el lugar grupal como aporte, a su vez, institucional.

En el texto no se omiten las propuestas y proposiciones para pensar mejoras en el ámbito laboral, ya que no se trata tan sólo de ocuparse del sujeto que arriesga *burnout* y calmarlo, consolarlo o entrenarlo en la resignación (Vita Escardó advierte seriamente al respecto). También es preciso intentar una modificación en la institución donde se trabaja, desde los cambios en el mobiliario hasta la organización en red por parte de quienes están siendo cuidados, tal que puedan promover nuevas prácticas o modificar las que se demuestre que son dañinas e innecesarias.

Las proposiciones que eventualmente surjan con el fin de mejorar la institución son parte de la ambición esperanzada que puede suscitarse durante el entrenamiento, que habrá incluido elementos tan ajenos a la cotidianidad como los haiku japoneses, los cuentos y los mitos o nuevos espacios para el pensamiento y las emociones.

Mito y cultura constituyen una fuente de inspiración permanente para la autora, que precisa de ellos porque trabaja con los universos que los cuidadores omiten, aplastan y sofocan, porque aquellas personas a las que atienden diariamente arrastran el pulso permanente del sufrimiento y del malestar.

Vita se acerca al mito y lo incorpora para escuchar mejor y con mayor libertad ese “adentro” para el cual “no hay tiempo”, porque el trabajo frustrante es excesivo. Y quienes son cuidadores de otros (psicólogos, abogados, trabajadores sociales, maestras, médicos) viven exigiéndose cada día un poco más; se prometen, como Superman, un salto más alto para cumplir mejor, para lograr otro resultado mañana, quizás. O bien, hartos, devorados por el *burnout*, después de tantos años de luchas inútiles, se endurecen ante la solicitud de quien los convoca, se convierten en piedras como Atlas, el titán que carga al mundo sobre sus espaldas.

Por momentos los textos descriptivos y narrativos impresionan como si se estuviera leyendo el material de una nueva forma de cultura política. Como si, mediante un “manual”, se estuviese diseñando una agenda política que incorporara formas de comprender e intuir lo que puede sucederle a quien se enferma “de trabajar”; como si fuese una agenda para cuidar a gente sufriende que ordena transgresiones (así serían evaluadas por las psicoterapias canónicas) mediadas por las intervenciones técnicas que la autora formaliza al escribirlas.

Resultaría inútil desconocer las sorpresas y los asombros que brotan a medida que el libro se desgrana entre ejemplos, sugerencias, ejercicios y viñetas acordes con los modelos habituales de exposición: de repente Vita, tranquilamente, como si fuera un ejercicio más, recomienda meditar para entrar en contacto con la interioridad. Quien lee, que probablemente aún no se ha repuesto de su descubrimiento de “cómo componer un haiku junto con los integrantes del grupo”, se ve a sí mismo en el extraño y quizás lejano avatar de la meditación, práctica que sabe que suele recomendarse, pero quizás le resulta ajena de toda ajenidad.

No es éste el sobresalto menor que acecha al lector; casi al terminar el texto de Vita, después de que atravesó las mareas del neoliberalismo y sus

efectos y más allá de los planteos éticos acerca de “la autoconciencia”, tal vez el mayor sobresalto se empine sobre los párrafos finales, cuando la figura de Karl Jung lidera una síntesis y nos recuerda que las cuatro funciones psíquicas básicas son pensar, sentir, percibir e intuir, más la quinta o “función trascendente”, que es “capaz de combinar alquímicamente las otras cuatro funciones”, todas ellas necesarias para poder cuidar de los cuidadores.

Algunos profesionales entrenados en mínimas maneras de pensar, ceñidos por los cerrojos de lo aprendido –y nuestras universidades, que sobrellevan los fundamentalismos que cierran las puertas a los pensadores que no forman parte de las corporaciones psi– podrán descubrir que el *burnout* ha sido un camino para decir “otra cosa”, además de aportar enseñanzas concretas para lidiar con la enfermedad y emprender el intento de prevenirla.

En el capítulo 5 de la obra, donde Vita presenta a los que llama “los equipos de trabajo”, ella cede la palabra a quienes compartieron sus experiencias, “desafiaron nuestros puntos de vista” y la acompañaron en la búsqueda de los puntos ciegos que pueden amenazar a quienes trabajan en el ámbito del *burnout*. Los aportes de los profesionales que toman la palabra enriquecen con perspectivas novedosas y prometedoras los efectos del trabajo en distintos lugares geográficos, lo que añade un capítulo específico, porque muestra aquello que es posible intentar desde la metodología y experiencias que el libro integra.

Por fin (y quizás debería haberlo dicho desde un comienzo): yo conozco a Vita Escardó muy de cerca y la he visto trabajar a mi lado. Sin que ella pudiera contarme el contenido de las experiencias grupales, dada la confidencialidad de las mismas, durante años he tomado nota de algún fracaso (como ella misma describe) y también me constan los climas logrados durante las intervenciones, así como la nostalgia por su trabajo, perdurable después de transcurridos muchos años desde su partida. En realidad, éste no es sólo un prólogo; es el testimonio que escribe quien pudo evaluar y sentir el duro y fecundo recorrido que la autora ahora comparte con quien desee acompañarla.

Eva Giberti



Capítulo I



PRESENTACIÓN

¿Cómo es posible que ayudar a quienes sufren genere sufrimiento? ¿No se trata acaso de profesionales cuya vocación, por definición, los llevaría necesariamente a esa situación? ¿A qué viene el malestar, entonces? ¿Desde qué manera de pensar resulta posible comprender estas situaciones?

El análisis que me permite comenzar a responder estas preguntas, implica la consideración de distintos aspectos, que abarcan tanto los objetivos intrínsecos de las profesiones elegidas, como los contextos en que las mismas se desarrollan y una trama compleja de variables, algunas de las cuales abordaré en este texto. Desde el planteo del paradigma de la complejidad en adelante, la oferta de ideas cerradas y resueltas es una tarea imposible y poco creativa. Más bien se trata de sumar conceptos y áreas que se solapan en el intento de comprender y operar en una realidad a la vez compleja y abierta...

Heráclito sostuvo que no resulta posible bañarse dos veces en un mismo río, aludiendo a la impermanencia. Me pregunto, entonces: si nos dejamos

arrastrar por la corriente, ¿permanecemos en el mismo lugar del río? A veces parecería que, aunque el río ya no sea el mismo, ni nosotros, las aguas bajan cada vez más turbias, socavando el lecho, casi prestas al aluvión.

Cuando expongo el tema del síndrome de *burnout*, me acompaño con ciertas palabras-clave para que me apoyen en la conceptualización. Son una especie de ancla, que me permite desarrollar cuestiones que he ido viendo y pensando a lo largo de la práctica coordinando grupos para prevenir este síndrome. Con el tiempo, lo elaboré como la experiencia de trabajar sobre la promoción de la salud para profesionales en riesgo de *burnout*.

Creo que la urgencia por poder fijar algunas palabras que me ayudaran a hablar sobre este asunto se inició en la diversidad de enfoques que fui encontrando al investigar acerca del tema. Síndrome del quemado, síndrome vicario, *burnout*, erosión psíquica y estrés laboral eran términos que iban dando cuenta de un mismo tipo de malestar. Pienso que la dificultad para establecer palabras que lo definan está relacionada con las preguntas que planteaba al comienzo. Considerar que quienes lidian con el malestar ajeno estén expuestos a daños físicos y psíquicos por esa tarea constituye un pensamiento de segundo orden, algo como un concepto meta. Tal vez por eso, la primera denominación que di a mi manera de aproximarme a la prevención del síndrome fue la de *Cuidado de los cuidadores*. Al investigar, la encontré como modo de nombrar a quienes cuidan a ancianos o a personas con enfermedades terminales. En este caso, la comprensión del malestar del cuidador parecía menos resistida. Tal vez por la particular vincularidad que se establece entre ambos, dado que la muerte del asistido implica un trabajo de duelo por parte del cuidador. Huelga asociar que, a lo largo de la vida profesional, la repetición de los duelos puede generar malestar en esos profesionales.

No resulta tan simple aceptar, en cambio, que quienes asisten a víctimas de violencia, catástrofes, hechos delictivos, a enfermos mentales o personas con patologías del desvalimiento también sufran trastornos ligados con su desempeño.

Es claro que la muerte es la mayor de las frustraciones para cualquier agente de salud, sin embargo, la sumatoria de frustraciones no tan extremas suele derivar también en el síndrome de *burnout*.

Las causas de estas frustraciones son variadas y las palabras que yo iba juntando intentaban dar cuenta de algunas de ellas.

“CUIDAR NUESTRO FUEGO PARA QUE ILUMINE SIN QUEMARNOS”: LA METÁFORA DEL FUEGO

¿Cómo iniciar un trabajo, una intervención de cuidado? ¿Es posible enseñar “desde afuera” prácticas de cuidado para hacer algo con el *burnout*? ¿Cómo se transmite el cuidado de un modo eficaz? ¿No es mejor que cada uno descubra lo que le pasa? ¿Cómo propiciar que eso suceda? ¿Son muchas preguntas! ¿Por dónde empezar?

Yo suelo comenzar con esta frase: “Cuidar nuestro fuego para que ilumine sin quemarnos”. Y luego pregunto a los presentes por qué piensan que incluí la metáfora del fuego como *leitmotiv* de una presentación acerca de este tema.

Hago esto por varios motivos: en principio, me permite establecer un vínculo de conversación con la audiencia a lo largo de la exposición, para intentar involucrarlos en el tema; resulta útil si han sido convocados como parte de una capacitación laboral y esperan escuchar una alocución más o menos interesante y pasarla sin pena ni gloria, lo antes posible. Mi primer llamado de atención es: “Esto es para ustedes”. Implica la propia salud y riesgo.

Otra de las razones es indagar acerca de la imaginерía circulante en esos grupos. Cuáles son las primeras asociaciones que aparecen: quemarse, calor, pasión, iluminar, ira. Voy tomando cada respuesta como válida y sigo sumando las que continúan surgiendo.

El motivo central de la elección de la metáfora del fuego es precisamente ése: que se trata de una metáfora. Permite abrir las significaciones del fuego como símbolo. Por lo tanto, factible de ser leído desde multiplicidad de miradas, siempre dejando espacio para el misterio, lo no develado.

Símbolo proviene del griego *symbolon*: un objeto cortado en dos. Explica Chevalier en el *Diccionario de símbolos* que aquellos que pensaban distanciarse por cierto tiempo mantenían cada uno una parte de un objeto sepa-