

ARCHIVO interactivo

COVID-19: ¿Y DESPUÉS?

Crisalyence

Consultoría en gestión psicosocial
de los acontecimientos traumáticos

ÍNDICE

- Nº1 Pensar la crisis desde una lógica preventiva
- Nº2 Acompañar los efectos de la crisis desde una lógica preventiva
- Nº2b Cuando la crisis se vuelve crónica: resistir en el tiempo
- Nº3 Facilitar la asimilación del acontecimiento Covid-19 desde una lógica preventiva

*Por Delphine PENNEWAERT y
Françoise LEGROS*

Octubre 2020





Como todos los demás, hemos podido constatar que la duración de la epidemia COVID-19 se prolonga y nos mantiene en una crisis que no vemos el final. Aún no ha llegado el momento de hablar de la integración del acontecimiento Covid-19. Es la razón por la cual nuestro tercer archivo interactivo se numera “2bis” y trata sobre este período particular de una crisis que se ha vuelto crónica.



COVID-19, ¿una crisis crónica?

DESDE EL MOMENTO EN QUE CONSIDERAMOS EL PELIGRO DE FORMA CRÓNICA, ¿PODEMOS AÚN HABLAR DE UNA “CRISIS”?

Hoy podemos cuestionar el concepto mismo de crisis. La cronicidad no nos mantiene en una crisis, sino más bien en un riesgo duradero que puede en cualquier momento inclinarse hacia una situación crítica. Principalmente si se presenta un desequilibrio entre las necesidades de la población y los recursos para satisfacerlas.

El riesgo de agravamiento, o incluso su alcance, es a menudo considerado en relación a la capacidad hospitalaria, en cuidados intensivos, de los servicios médicos y de enfermería. Nos parece importante ampliar la visión del riesgo para incluir otros indicadores.

Si consideramos que lo que está en juego se basa en el equilibrio “necesidades-recursos” y que los riesgos e impactos del acontecimiento COVID-19 ya no son sólo el número de muertes, debemos considerar el actual período de crisis o de riesgo desde una perspectiva que va más allá de lo médico y que es igualmente psicosocial.

Es urgente en esta fase crónica tener una visión diferenciada según los grupos afectados por la crisis COVID-19 o cuyos recursos se han agotado.

De hecho, incluso en la ausencia actual de impactos visibles, el enfoque preventivo recomienda anticipar y prevenir el agotamiento de los recursos. Es posible pensar en una especie de “plan de sobrevivencia” con las personas afectadas. Si bien...

se trate de una organización de cuidados, un servicio cultural, una empresa o un grupo vulnerable.

El trabajo realizado en algunos municipios, a través de los funcionarios dedicados a la prevención, ha permitido evitar lo peor en términos de impacto. A lo largo del tiempo, esta movilización excepcional no puede mantenerse sin un apoyo y medios adicionales o diferentes.

El análisis de las necesidades puede ser actualizado teniendo en cuenta los datos del campo y las necesidades de la población: necesidades primarias, necesidades de seguridad y protección, necesidades de vínculos sociales y de pertenencia en particular.

Proceso de evaluación de los riesgos para toda entidad afectada por un peligro

- R** Recopilar los datos de campo:
Hechos significativos, señales débiles¹, datos cuantitativos y cualitativos verificados
- I** Identificar los peligros potenciales y los grupos objetivo:
¿Qué puede pasar? ¿Qué puede pasarle a quién?
- E** Establecer una descripción cualitativa y cuantitativa de los recursos disponibles para cada tipo de peligro.
- S** Situar en una escala el nivel de gravedad y el nivel de probabilidad.
Ordenar según importancia los peligros que deben ser tratados en prioridad.
- G** Generar una unión de fuerzas y comunicar las medidas de manera unificada:
Trabajar en red, comunicar de manera coherente, poner en marcha el plan de acciones preventivas y asignar los recursos.
- O** Observar regularmente los hechos y las vivencias del campo para ajustar las medidas según esta evaluación.

¹ Una señal débil, en el análisis estratégico, es la percepción de elementos poco manifiestos que podemos a menudo deducir de la observación atenta de situaciones de campo. La frecuencia o la importancia del hecho no es muy grande, pero al cotejar y deducir los hechos o las informaciones, es preventivo considerarlos para reducir un riesgo que “echa humo”.



RESISTIR EN EL TRABAJO

Los síndromes observables actualmente en esta fase de la crisis

RIESGO COMÚN PARA LOS TRABAJADORES DE TODOS LOS SECTORES

Agotamiento profesional

“Mi trabajo se ha vuelto muy estresante el último tiempo, y ese estrés me persigue hasta la casa. Mi relación con el trabajo ha cambiado: tengo menos empatía, me irritan más mis colegas y estoy constantemente enfadado por los recortes presupuestarios y la falta de recursos. También estoy a menudo cansado e impaciente en la casa. No parezco yo mismo.”

Agotamiento y desapego que puede sentir un trabajador cuando se siente impotente y abrumado. Esto pudiéndose manifestar por un sentimiento de vacío después de haber realizado un gran esfuerzo físico y dedicación sin reconocimiento ni valorización, y en la comprensión de que sus fuerzas físicas están debilitadas y su capital de comprensión y su entrega se han agotado. Este sentimiento se explica sobre todo por un desequilibrio entre los estresores y los recursos organizacionales (carga de trabajo inmanejable, remuneración insuficiente, reducciones de personal, expectativas poco razonables, falta de oportunidades de dar su opinión, horarios rígidos o gestores tóxicos, etc.).

RIESGOS COMUNES PARA LOS TRABAJADORES EN UNA RELACIÓN DE AYUDA

Fatiga de empatía o desgaste de la compasión

“Ya no puedo tolerar ni el más mínimo sufrimiento de los residentes. Si escucho a uno de ellos hablarme de violencia o de malestar, se me salen las lágrimas en los ojos y siento ira.”

Un estado de agotamiento y de saturación de la relación de ayuda que puede aparecer en el trabajador expuesto frecuentemente a sufrimientos y angustias intensas. Este estado se manifiesta por una hipersensibilidad (que implica soportar más difícilmente las emociones fuertes de los beneficiarios, de los colegas y de los cercanos o las historias perturbadoras) y por el hecho de sentirse más distanciados y no poder establecer una conexión con los beneficiarios. El trabajador puede volverse insensible, como adormecido, y la ayuda ofrecida puede verse afectada. El trabajador se ve así abrumado por una sensación de vacío, ya no se siente capaz de ayudar. Está disminuido y exhausto simplemente por el hecho de pensar que debería ayudar o apoyar a alguien. Vacío de toda energía, todo le parece difícil y doloroso. Sus puntos de referencia personales han sido sacudidos al punto de cuestionar su marco de referencia existencial. El trabajador puede entonces cuestionarse a sí mismo, sus valores y su propia vida.

El desgaste de la adaptación, o incluso el desgaste de la sobreadaptación

La adaptación humana al medio ambiente es la vida, es aquello que nos permite permanecer en interacción, ajustados a la realidad, y a crecer. La crisis COVID nos ha obligado brutalmente a hacerlo: a sumergirnos en nuevos paradigmas sociales, familiares y profesionales. Todo aquello es soportable, al igual que durante los momentos de estrés, siempre y cuando haya períodos de descanso basados en nuestros aprendizajes, de acomodación de lo conocido, una pausa fuera de la crisis y de la agitación. Cuando no sea el caso, el desgaste puede disminuir la capacidad de resiliencia de los individuos.

Resistir y hacer las cosas con medios insuficientes expone a los humanos al riesgo de la sobreadaptación, es decir el ir más allá no solamente de sus propios límites (físicos, morales, sociales, de competencias) sino que también de sí mismo (de quién soy). En este caso, el desarrollo del ajuste es tal que la persona se pierde, más allá del agotamiento.

Trauma sustitutivo o por una persona interpuesta

“Sigo repasando lo que la paciente me contó. Tengo miedo de todo, tengo problemas para dormir, no puedo concentrarme. No logro pasar a otra cosa para concentrarme en mis otros pacientes, debo hacer esfuerzos para hacerlo y por ende pienso en ello todo el tiempo.”

Escuchar o ser testigo de manera repetida de acontecimientos perturbadores y traumáticos puede crear un trauma en el trabajador. El trabajador puede reaccionar ante estos acontecimientos como si fueran propios y así sufrir de estrés, ansiedad, incluso ataques de pánico. Impregnarse de una situación traumatizante vivida por un beneficiario provoca una excitación psicológica en el trabajador y lo mantiene en un estado de hipervigilancia con reviviscencia de los acontecimientos. Puede que entonces busque aislarse con el fin de evitar todos los estímulos que podrían revivir el trauma. En las profesiones centradas en la ayuda, los síntomas de estrés postraumático pueden aparecer en los profesionales, incluso si ellos no han estado en peligro. Estos trabajadores pueden tener visiones perturbadoras, pesadillas y estar profundamente preocupados y de manera duradera por las historias escuchadas. Con el tiempo, es posible que no vean el mundo de la misma manera: una historia terrible (o miles de ellas) puede quedar grabada en sus mentes al punto de alterar su sentido de la seguridad y aumentar su ansiedad o su miedo a ciertas situaciones.

Referencia:
<https://infirmierecanadienne.com/fr/articles/issues/2014/juin2014/risques-professionnels-usure-de-compassion-traumatisme-par-personne-interposee-et-epuisement-professionnel>

Teletrabajo, regreso al trabajo, resistencia de los trabajadores:

La psicología de la crisis al servicio de la prevención
de aquello que puede ayudar a una resiliencia en el trabajo



#2b



¿Cómo activar la resiliencia organizacional?

El concepto de “resiliencia” fue desarrollado primero por John Bowlby en los Estados Unidos, y después por Boris Cyrulnik en Francia. Del verbo latino resilio, ire, literalmente “saltar hacia atrás”, del cual viene la idea de rebotar, resistir (al choque, a la deformación), la resiliencia es definida en psicología como un fenómeno que consiste, para un individuo afectado por un trauma, en tomar conciencia del acontecimiento traumático para no vivir más en la depresión. Se trata de una actitud vital positiva que permite renacer de su propio sufrimiento, de sobrellevar los traumas y las heridas, a veces incluso hasta convertirlas en obras de arte.

LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DEPENDE TANTO DE LOS RECURSOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN DESARROLLADOS ANTES DEL ACONTECIMIENTO COMO DE LOS RECURSOS DISPUESTOS POR LA ORGANIZACIÓN PARA LOS TRABAJADORES DESPUÉS DEL ACONTECIMIENTO.

Llevado a la psicología de la crisis, podemos definir la resiliencia institucional como un fenómeno que consiste, para un sistema afectado por un trauma, en tomar conciencia de este acontecimiento para poder superarlo, para recuperar el equilibrio y el curso de la vida cotidiana, dándose la oportunidad de poder extraer de él un potencial humano. Las investigaciones llevadas a cabo por B. Cyrulnik han permitido identificar los prerequisites del proceso de resiliencia. Si lo extrapolamos a la psicología de la crisis aplicada a las organizaciones, obtendremos los prerequisites siguientes a la resiliencia organizacional:

Capacidad de recibir los impactos de la crisis en los diferentes niveles del sistema

El acontecimiento traumático viene siempre a resaltar las fallas del sistema afectado. Si estas fallas fuesen ya conocidas (y toleradas) antes del acontecimiento, éstas se vuelven intolerables. En ese momento intervienen diferentes procesos psicológicos individuales y colectivos del tipo “búsqueda de sentido” en relación a lo sucedido, para retomar algo de control y evitar que un tal acontecimiento se produzca nuevamente. Entre más el andamiaje previo esté desarrollado, más es posible vivir esta etapa en el dialogo y la manifestación de la benevolencia institucional. A la inversa, si no se cuenta con el andamiaje previo, hay una alta probabilidad de que los mensajes tomen la forma de reivindicaciones y que su forma de expresión sea más enérgica. Hay un ritmo, hay un tiempo que respetar. Está el tiempo para que el impacto se manifieste y está el tiempo de la curación o de la integración del acontecimiento. Esta curación solo puede ser realizada a través de las palabras de las personas impactadas con las palabras de la organización, acompañada de acciones fuertes. Esto porque en las organizaciones, los discursos no son suficientes.



Al momento de la crisis y después

Presencia dentro de la organización de un punto de vista situado en la perspectiva del “llegar a ser”

La mirada social da forma al proceso de reconstrucción individual después de una prueba. Tener una representación del otro del tipo “no puede sobreponerse a lo que acaba de suceder” es un estereotipo social alienante, ya que pensar de esta manera impide disponer para los trabajadores afectados de aquello que necesitan para poder reconstruirse. Mirar al otro con la palabra “llegar a ser” cambia completamente el pronóstico: lo que es hoy, herido, no prejuzga en lo que se convertirá. Pensar de esta manera, es un elemento central de la resiliencia. Porque la resiliencia no se desarrolla en la soledad. Esto quiere decir que cuando un trabajador está herido, hay que actuar sobre él, sobre su entorno profesional y sobre la cultura organizacional, de manera de evitar las estigmatizaciones.

Oportunidad de proporcionar lugares y oportunidades para expresar su dolor

Se trata de facilitar la curación que permitirá la integración del acontecimiento. Los trabajadores, al expresarse, elaboran una narrativa de aquello que ocurrió. Aquello se traduce en darle un sentido a lo que ocurrió, para comprender, identificar las fallas y plantear demandas. Aquello es posible si, delante de los trabajadores, la organización les da la palabra y escucha sus necesidades. Un primer paso esencial hacia la justicia reparadora.



Previo a la crisis

Presencia de un andamiaje previo

En el momento del acontecimiento traumático, los trabajadores de la organización afectada deben haber sido “preparados”, es decir, haber experimentado y construido una red de interacciones que los ha impregnado de la benevolencia institucional, estructurando en ellos una confianza relacional. Aplicado a un grupo de trabajo, esto puede concretizarse a través de un marco claro, roles bien definidos, una ética que apoye la coherencia interna, particularmente en los discursos de los dirigentes y las acciones y las decisiones tomadas. Por último, las reglas de la vida que permiten a las personas sentirse seguras y autorizadas a estarlo.

Referencia: Résilience et développement cognitif Boris Cyrulnik, en *Le Coq-héron* 2005/2 (no 181), páginas 112 à 127



Enfrentar la(s) siguiente(s) ola(s): un instrumento para elaborar vuestro propio “Plan COVID-19”

A. Previo a la crisis (durante la calma)

- Hacer un balance de la ola anterior (ver el Archivo interactivo Covid 2)
- Sobre la base de los resultados obtenidos en el punto 1, elaborar los procedimientos ad hoc y organizar la logística en previsión de una nueva ola (por ejemplo, realizar un stock de materiales, desarrollar herramientas informáticas para el trabajo a distancia, etc.)
- Determinar los criterios de alerta y de activación del plan Covid-19
- Determinar quién está habilitado dar la alerta, activar y cerrar el plan Covid-19, y determinar la cadena de alerta (¿quién alerta a quién?)
- Información del personal relativo a los diferentes puntos de la sección A

B. Fase de alerta

La alerta define las acciones que deben adoptarse para involucrar a los actores como recursos del plan Covid-19, advirtiéndoles siguiendo los procedimientos y los principios preestablecidos. El objetivo es que los responsables y coordinadores estén preparados y verifiquen la disponibilidad de los recursos.

C. Activación del plan Covid-19

- Comunicación colectiva a los trabajadores, beneficiarios y asociados sobre:
 - implicaciones de la activación del plan Covid-19
 - recordatorio de los procedimientos vigentes durante el plan Covid-19
 - información sobre los momentos de comunicación previstos
- Seguimiento de los colaboradores y de la actividad

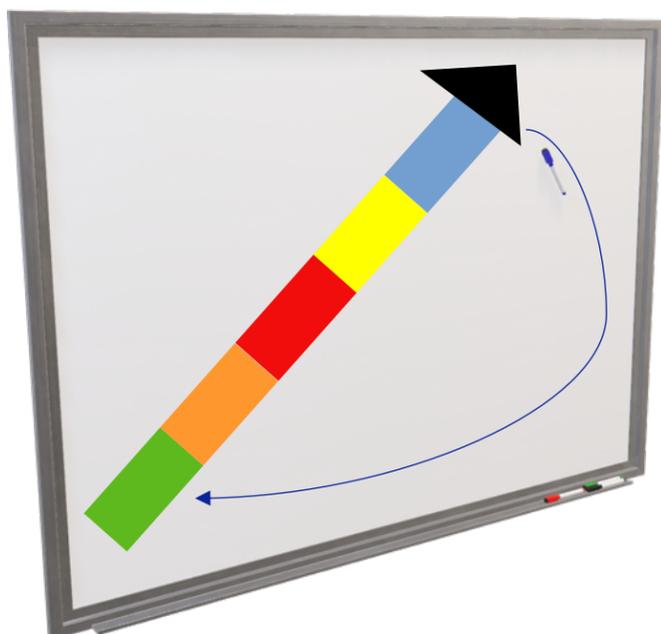
D. Cierre del plan Covid-19

Comunicación colectiva a los trabajadores, a los beneficiarios y a los asociados sobre:

- implicación del cierre del plan
- organización de los tiempos dedicados a los balances de la ola Covid-19

E. Rituales y balances

- Establecer los rituales por aquello que se ha perdido (personas, proyectos, oportunidades, etc.)
- Efectuar los balances de la ola Covid-19 en los diferentes niveles de organización
- Adaptar los procedimientos en caso de ser necesario y, cuando proceda, informar al personal



*Consultora laboral,
Dinámicas grupales,
Psicóloga de crisis*

*Delphine
PENNEWAERT*

**Informarse
Contactarnos**

www.crisalyence.com
info@crisalyence.com
+32(0)10391634



*Psicóloga,
Psicopedagoga,
Fundadora de
Crisalyence*

*Françoise
LEGROS*

