



Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Facultad de Filosofía y Educación
Escuela de Psicología

**INTERVENCION PARA EL FORTALECIMIENTO Y CUIDADO DE
EQUIPOS DE TRABAJO EN LA RESIDENCIA DE LARGA ESTADÍA
“LA ASUNCIÓN” DEL HOGAR DE CRISTO**

Informe final de examen de grado para optar al grado de licenciado en
Psicología y al título de Psicólogo.

Estudiante:
Paulina Alejandra Sánchez Soto.
Profesora Patrocinante:
M. Ángeles Bilbao Ramírez.

2015

Contenido

I.	RESUMEN.....	1
II.	INTRODUCCIÓN	2
	1. Problema	2
	2. Contextualización.....	3
III.	MARCO TEÓRICO.....	5
IV.	DIAGNÓSTICO.....	18
	1. Objetivos del diagnóstico	19
	2. Procedimiento y metodología de producción de información.....	20
	3. Procedimiento y metodología de análisis de información.....	27
	4. Identificación de la Problemática.....	31
	5. Devolución y socialización	34
V.	DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN	36
	1. Objetivos de la Intervención	36
	2. Estrategia de Intervención.....	38
	3. Diseño de la Evaluación.....	46
VI.	EJECUCIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	47
	1. Visibilización de la Problemática y Difusión.....	47
	2. Capacitación.....	53
	Aspectos Éticos	64
	Asesorías y Capacitaciones	65
	Presupuesto	65
VII.	EVALUACIÓN.....	66
	1. Evaluación de Proceso	66
	2. Evaluación de Resultados.....	81
	3. Evaluación Integrada.....	86
VIII.	DISCUSIÓN FINAL.....	87
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101

I. RESUMEN

En el presente informe se presenta el proceso de intervención realizado en la Residencia de Larga Estadía “La Asunción”, ubicada en la ciudad de Peñablanca, el cual, centrado en el fortalecimiento y cuidado de equipos, contó con la participación de jefas de turno de asistencia (paramédicos), asistentes de adulto mayor (A.A.M.) y asistentes de farmacia y volante.

El proceso de intervención contuvo las siguientes etapas: 1) Diagnóstico, 2) Visibilización de la problemática y difusión, 3) Capacitación y 4) Evaluación. El cual se llevó a cabo desde junio del año 2013 hasta julio del año 2014.

En base a la información cuantitativa y cualitativa aportada por la participación de distintos estamentos de “La Asunción”, emergió como problemática la escasez de apoyo y desarrollo de estrategias para prevenir y amortiguar los efectos del desgaste laboral en el personal de trato directo con los usuarios. Por lo que el objetivo general de la intervención fue visibilizar el desgaste laboral de los operadores sociales y fortalecer los equipos de trabajo bajo la perspectiva de las fortalezas del carácter y el capital psicológico para fomentar el bienestar de estos.

Las acciones de intervención se sustentaron en el enfoque de la “Psicología Positiva”, desde la cual fue posible centrarse en identificar, analizar y rescatar los recursos individuales y que como equipo las trabajadoras poseen en la residencia al servicio de su uso estratégico en beneficio de una mejor resolución de los conflictos, poniendo así el foco en los recursos en vez de la carencia.

II. INTRODUCCIÓN

1. Problema

En nuestro país, el trabajo desarrollado en torno a la reivindicación de los derechos de las personas que se encuentran en condiciones de pobreza, vulnerabilidad y exclusión se encuentra en manos de diversas instituciones y ONG'S, cuyas unidades y programas enfocan sus esfuerzo a brindar apoyo y acompañamiento necesario a los usuarios que les permita acceder a condiciones de vida más dignas y lograr salir de la situación de desigualdad social que sufren.

El principal recurso con que cuentan éstas unidades y programas son sus trabajadores, dado que estos desarrollan distintas estrategias y funciones, las cuales vinculadas con el trato directo con los usuarios se encuentran orientadas a atender las necesidades particulares de cada uno de éstos, teniendo que ajustarse a una gran diversidad de requerimientos, puesto que cada cual presenta condiciones específicas, ya sea en el plano económico, social, físico, psicológico, entre otros, encontrándose su mayoría en situaciones *multiproblemáticas*.

Dada la magnitud de los objetivos y requerimientos con los que deben cumplir los programas y con ello también lo que deben abarcar sus trabajadores, así como las características de los usuarios, es que la labor que desempeñan los operadores sociales resulta muchas veces desgastante psicológica y emocionalmente, así como también genera gran presión a la organización propiamente tal.

El foco de atención de los esfuerzos y recursos de los programas se ha centrado en los usuarios, quedando el bienestar de los trabajadores relegado a un segundo plano, de modo que se puede observar el escaso apoyo y desarrollo de estrategias para prevenir y amortiguar los efectos del desgaste laboral que genera su quehacer.

Teniendo en consideración ésta problemática, es que se levanta la necesidad de visibilizar la situación desfavorable en materia de bienestar de los operadores sociales, así como de desarrollar acciones concretas que favorezcan la prevención del desgaste laboral, así como promuevan el cuidado y fortalecimiento de los equipos de trabajo.

Con tales fines, se desarrolla un proceso de intervención en la Residencia de Larga Estadía “La Asunción” para lo cual se presenta el diseño, la ejecución y la evaluación de las acciones efectuadas. En una primera etapa, se realiza una evaluación a operadores sociales con el interés de conocer sus índices de bienestar subjetivo, desgaste laboral, fortalezas del carácter y capital psicológico.

Posteriormente, se realizaron jornadas de capacitación a los equipos de trabajadores de trato directo enfocadas al cuidado y fortalecimiento de equipos, tomando como lineamientos las fortalezas del carácter y el capital psicológico en relación al bienestar y desgaste laboral. Finalmente, se realizó una evaluación post capacitación. Paralelamente a esto, se buscó sensibilizar al estamento directivo respecto a la temática del cuidado de equipos y desgaste laboral.

Para evaluar las acciones realizadas se acogió un diseño mixto, donde según los resultados cualitativos que se obtuvieron se pudo dar respuesta a los objetivos propuestos por el presente trabajo, generándose en las participantes de las jornadas un enriquecimiento respecto a la mirada que tienen sobre sí mismas y sus procesos en el ámbito laboral, así como el que poseen respecto de sus equipos. Las distintas actividades e instancias de diálogo, reflexión y análisis grupal dentro de los distintos equipos de asistentes de adulto mayor (incluyendo a las jefas de turno), permitieron que se desarrollara una perspectiva más amplia en la comprensión de los conflictos, así como de las posibilidades de resolución de aquellos, sustentándose en el compromiso individual y colectivo. Los resultados cuantitativos dan cuenta de mejoras significativas respecto a *bienestar social* y *desilusión por el trabajo* (correspondiente a *SQT*), tales aspectos darían cuenta de los efectos positivos generados por la intervención de capacitación en torno al cuidado y fortalecimiento de equipos de trabajo, donde reducir los índices de desilusión en los/as trabajadores/as se planteó como uno de los principales elementos de interés.

2. Contextualización

El proceso de intervención del presente informe se llevó a cabo en la Residencia de Larga Estadía “La Asunción”. El hogar se encuentra ubicado en la calle Lautaro #388 de la

ciudad de Peñablanca, Quinta Región. “La Asunción” es perteneciente a la Fundación de Beneficencia Hogar de Cristo y su misión es:

“Acoger dignamente y de manera integral a las personas mayores de ambos sexos, en situación de pobreza y vulnerabilidad y a sus familias, con el propósito de apoyarlas en la mejoría de su calidad de vida y bienestar, desde una perspectiva multidimensional, a través de una red diversificada en servicios, contribuyendo al reconocimiento y ejercicio de sus derechos y vinculando a la comunidad en este proceso” (Peña, 2010, p. 6).

La modalidad tipo residencial del programa proporciona los servicios de alojamiento, alimentación, vestuario, atención de salud, atención kinésica y social, acompañamiento de voluntarios, actividades socio-recreativas y, finalmente, actividades espirituales y religiosas.

Este servicio es brindado mediante el trabajo realizado por funcionarios de planta, el cual consta de un número de 52 personas, en donde encontramos los siguientes cargos:

- Encargado de Programa.
- Enfermera/o.
- Terapeuta Ocupacional.
- Kinesiólogo.
- Asistente Social.
- Técnico Social.
- Médico.
- Auxiliar de enfermería / Paramédico.
- Asistente de Adulto Mayor.
- Secretaria.
- Personal de aseo.
- Manipulador de Alimento.

A esto se agrega las labores desarrolladas por estudiantes en práctica profesional y voluntarios, éstos suman un número aproximado de 60 personas. En donde encontramos:

- Asistencia adulto mayor.
- Colaboración pastoral a los equipos.
- Orientación espiritual a los asistidos.
- Actividades recreativas.
- Apoyo en servicios.
- Apoyo administrativo.
- Acompañamiento socio-afectivo (individual).
- Apoyo profesional
- Integración y mantención de la funcionalidad.
- Coordinación de voluntarios.

Los usuarios que acoge la residencia conforman un total 65 personas, en su mayoría adultos mayores. Dentro de las características de éstos se encuentran dos grandes categorías: Usuarios *valentes* y *no valentes*, donde los primeros pueden ejercer ciertas tareas básicas de cuidado propio, mientras los segundos se encuentran imposibilitados de realizar éstas labores por razones de impedimento físico o mental. También dentro de las características que presentan, se encuentran usuarios en condiciones psicológicas saludables y usuarios que presentan trastornos como demencia senil, entre otros. Por tanto, abarcando como residencia las diversas demandas por las características de los usuarios.

III. MARCO TEÓRICO

Dado que el interés del presente proyecto se encuentra relacionado con la salud laboral (entre otras cosas que serán mencionadas más adelante), podemos decir que según la OMS/OIT (1950), la labor de la salud laboral es “fomentar y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones, prevenir todos los daños a la salud de éstos por las condiciones de su trabajado, protegerlos en su trabajo contra los riesgos para la salud y colocar y mantener al trabajador en un empleo que convenga a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas” (OMS/OIT, 1950).

Para poder fomentar y mantener el bienestar de los trabajadores chilenos, así como prevenir los daños a su salud, las leyes de nuestro país se adscriben a lo propuesto por la

OMS/OIT (1950), enmarcado en el hecho de que es un “Estado de Derecho”. Respecto a ello, la responsabilidad de que los trabajadores cuenten con las condiciones laborales y los recursos necesarios para ejercer sus funciones corre por parte de la empresa u organización en la cual los trabajadores se encuentran insertos.

De acuerdo al Artículo 179 del Código del Trabajo:

“La empresa es responsable de las actividades relacionadas con la capacitación ocupacional de sus trabajadores, entendiéndose por tal, el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo.” (p.53).

Además, el Código del Trabajo en el artículo 183 estipula: *“Los desembolsos que demanden las actividades de capacitación de los trabajadores son de cargo de las respectivas empresas”*.

De éste modo, podemos ver que el bienestar en el ámbito laboral es un derecho inalienable y no sólo una práctica a considerar.

En materia de bienestar y de la realidad de las organizaciones sociales en Chile, podemos decir que, a diferencia de una empresa en donde podemos hablar de trabajadores y clientes, la relación que se establece en las organizaciones sociales es de Operadores Sociales y Usuarios. De acuerdo a Bilbao, Canales & Haz (2012), la relación que se establece entre estos últimos se encuentra imbricada en temas y vivencia de complejidad superior, puesto que más allá de las demandas operacionales, se encuentra una demanda psicoemocional, dado a que deben trabajar directamente con personas vulneradas en sus derechos, que sufren injusticia, violencia, pobreza, entre otras, teniendo que contribuir con su trabajo al buen logro de los objetivos de la organización, centrados en apoyar en una mejoría a la realidad de de vida aquellas personas, esto sumado a que muchas veces los operadores sociales no cuentan con la capacitación necesaria para enfrentar éstas situaciones tan demandantes, genera un deterioro en el bienestar, presentándose cuadros de estrés, lo cual genera desgaste en los trabajadores y rotación de personal.

Cuando los niveles de estrés laboral se *cronifican* en los operadores sociales, puede surgir lo que Gil-Monte (2005) llama como *Síndrome de Quemarse por el Trabajo (Burnout)*, quien lo define como:

“...una respuesta psicológica al estrés laboral crónico de carácter interpersonal y emocional que aparece en los profesionales de las organizaciones de servicios que trabajan en contacto con los clientes o usuarios de la organización. Esta respuesta se caracteriza por un deterioro cognitivo, consistente en la pérdida de la ilusión por el trabajo, el desencanto profesional, o la baja realización personal en el trabajo; por un deterioro afectivo, caracterizado por agotamiento emocional y físico; y por la aparición de actitudes y conductas negativas hacia los clientes y hacia la organización, en forma de comportamientos indiferentes, fríos, distantes y, en ocasiones, lesivos. En ocasiones, estos síntomas se acompañan de sentimientos de culpa” (p. 15).

De modo que el SQT, presenta tres síntomas principales, los cuales son:

- 1) Baja realización en el trabajo: Los profesionales presentan la tendencia a evaluar de forma negativa su habilidad en el trabajo, así como para tratar a quienes atienden.
- 2) Agotamiento emocional: Los trabajadores se sienten agotados en cuanto a su energía o de los recursos emocionales que poseen, esto debido al constante contacto con usuarios y sus problemas.
- 3) Despersonalización: Los profesionales presentan actitudes y sentimientos negativos hacia los usuarios, viéndolos con indiferencia o de forma deshumana, pues se endurecen afectivamente.

Tales síntomas se manifiestan en el plano cognitivo, en el afectivo-emocional y en el actitudinal. Lo cual trae un deterioro en la relación del trabajador consigo mismo, con los usuarios y con la organización.

Es así como los grandes desafíos y complejidades que presenta para los trabajadores cuyas labores se centran en la ayuda social a personas en situaciones multiproblemáticas,

demanda que se realicen acciones en torno a un cuidado especial del trabajador, el cual pueda prevenir el desgaste laboral, y por sobre todo, llegar a consecuencias como el SQT.

En nuestro país, las intervenciones realizadas por las organizaciones sociales, son mediadas por la acción conjunta de trabajadores y voluntarios, desarrollando éstos un papel fundamental para el logro de los objetivos del programa; por lo que éste grupo, compuesto generalmente por trabajadores sociales, psicólogos, educadores, técnicos sociales, voluntarios, entre otros, son quienes trabajan en torno a que el diseño de intervención se materialice y haga patente sus logros en la vida de los usuarios, en conjunto con desarrollar labores de trato directo con los usuarios (Bilbao et al., 2012).

Además, podemos vislumbrar en cuanto al quehacer del interventor, que uno de los enfoques principales que éstos deben mantener, es el de facilitar que las personas logren asumirse sujetos y no objetos de intervención, desarrollando el empoderamiento respecto a su capacidad de incidir y mejorar sus propias vidas. De acuerdo a Gazmuri, Hamel & Áron, las personas en ocasiones se asumen objetos, lo cual implica una cierta visión de mundo y de sí mismos, en donde la solución a sus problemas vendría dada de afuera, de las instituciones, el gobierno, los profesionales, etc. Sin embargo, el trabajo terapéutico, así como en mi consideración, todo tipo de intervención social, consiste en gran parte en ayudar a:

“...devolverles el protagonismo en su propia vida y su entorno y, por supuesto, en la solución de sus problemas. El terapeuta actúa como catalizador y acompañante en un proceso de co-construcción de los problemas, donde el sistema consultante se asume “sujeto” de la solución de sus problemas. Solución que parte desde él y por él” (Gazmuri, Hamel & Áron, 1991, p. 189).

Sin duda, podemos ver que los objetivos y las expectativas que se tienen respecto a las organizaciones sociales y sus trabajadores son sumamente altas, siendo la labor del operador social crucial en la facilitación del bienestar de los usuarios.

De este modo, podemos ver que las altas expectativas respecto a la labor de los operadores sociales se encuentra en una suerte de conflicto con la gran complejidad que

representa el trabajo con sujetos en riesgo social, en donde se genera cierto deterioro en el bienestar del trabajador, así como se dificulta el logro de los objetivos de la organización.

Si bien la ley en nuestro país establece la importancia del bienestar de los trabajadores entendiendo aquello como un derecho (Ministerio del Trabajo y Previsión Social), podemos ver que en el caso de las organizaciones sociales, los recursos económicos resultan escasos para poder financiar las capacitaciones necesarias en pro del desarrollo de herramientas en el trabajador para alcanzar eficiencia en sus funciones, así como a su vez implementar estrategias preventivas y protectoras de su bienestar, por lo que los trabajadores muchas veces desarrollan sus labores en condiciones precarias y con recursos precarios, siendo sus recursos personales la principal herramientas de trabajo, esto lo vemos en que el 80% de los recursos económicos de una organización se ven destinados al pago de sueldo de los trabajadores (Bilbao et al. 2012), lo cual, si bien nos habla de que éstas personas son una herramienta fundamental para el cumplimiento de sus objetivos, también nos dice bastante, respecto a la escasez de recursos para otros aspectos.

Según, Bilbao, Canales & Haz (2012), en el caso del trabajo directo con los usuarios, es decir, con personas en vulnerabilidad social, aquellos recursos personales de los trabajadores resultan fundamentales, dado que permiten el uso de valores como la empatía como estrategia fundamental para la realización de diagnósticos, intervenciones y/o cuidados a los usuarios, éstos recursos personales si no son a su vez promovidos, desarrollados y protegidos, pueden sufrir un deterioro importante y, más aún, dadas las demandas establecidas por las políticas sociales, en donde lamentablemente, las exigencias burocráticas se han vuelto cada vez más crudas, siendo que no se brindan los recursos monetarios necesarios que permitan la dotación de personal necesario que permita brindar un servicio de calidad a los usuarios a pesar del “*trabajo de oficina*” que se debe realizar.

De acuerdo a las condiciones de la realidad laboral de los equipos de trabajo de programas sociales, las disposiciones legales respecto al bienestar de los trabajadores y la protección a la salud de éstos que plantea la OMS/OIT, es que resulta fundamental que las organizaciones y sus unidades cuenten con apoyo externo como capacitaciones, entre otros, que brinde apoyo al desarrollo de aptitudes o habilidades que permitan dar frente a condiciones desfavorables, así como a la prevención del desgaste laboral:

“(…) Aspectos relacionados con el desgaste laboral tiene como variables principales una inadecuada gestión de las fuentes del desgaste. Es por esto que las acciones preventivas deben ser permanentes, debiendo estar atentos a ciertos indicadores claves, entre otros” (Bilbao et al., 2012).

Es aquí, donde tiene espacio el interés del presente proyecto, en donde con el fundamento teórico de los aportes de la “Psicología Positiva” se busca visibilizar la difícil situación de salud de los operadores sociales, así como facilitar el desarrollo de herramientas necesarias que permitan prevenir el desgaste psico-emocional de éstos.

Desde la visión de ser humano que presenta la Psicología Positiva, es imposible dejar de aferrarse a la convicción de que la lucha por alcanzar el bienestar y una mejora a la situación por la que atraviesan los programas sociales no se encuentra perdida, pues podemos encontrar en sus trabajadores a personas que a pesar de la complejidad de su trabajo, intentan mantenerse en sus organizaciones, así como perseveran en buscar estrategias de intervención para dar mejoría a la difícil realidad de vida de los usuarios, se enfocan en tener un trato respetuoso hacia estos y en escucharlos. Dado aquello es que se puede observar que los operadores sociales son personas que en sí mismas poseen cualidades muy peculiares que les permiten mantener cierto grado de resiliencia, de esperanza y un sentido de trascendencia en su labor.

En estudios realizados desde la perspectiva de la psicología positiva, encontramos la existencia de *Virtudes y Fortalezas del Carácter*. En donde en el estudio del carácter y en específico del rasgo, se plantea la presencia de diferencias individuales en los sujetos, las cuales pueden ser influenciadas y modeladas por el entorno; sin embargo, a pesar de que dos personas puedan estar sometidas a exactamente las mismas condiciones, cada una agregará u omitirá algo de esa situación de forma diferenciada, a esta cualidad es a lo que se le denomina como carácter, el cual a la vista de la psicología positiva, corresponde a un conjunto de rasgos positivos (Seligman, 2004 en Martínez, 2006). Es por ello que se considera relevante para el presente proyecto los aportes brindados por la investigación realizada en torno al carácter, ya que nos permiten identificar, caracterizar y desarrollar estrategias que permiten enfrentar la cotidianidad de un modo más saludable (Seligman, 2011).

Martínez (2006), expone que las *virtudes* son definidas como las características centrales del carácter las cuales corresponden a valores universales. Mientras que las *fortalezas* son aquellos aspectos psicológicos que definen a las virtudes, es la forma en que se ve expresada una virtud.

Encontramos así una clasificación en donde se plantea la existencia de seis virtudes, las cuales se manifiestan en veinticuatro fortalezas. Éstas son:

- 1) Sabiduría y conocimiento: Creatividad, curiosidad, mentalidad abierta, amor por el conocimiento y perspectiva.
- 2) Coraje: Valentía, perseverancia, vitalidad y autenticidad.
- 3) Humanidad: Amabilidad, inteligencia social y amor.
- 4) Justicia: Capacidad de trabajar en equipo, equidad y liderazgo.
- 5) Templanza: Autorregulación, prudencia, perdón y modestia.
- 6) Trascendencia: Apreciación de la belleza y excelencia, gratitud, esperanza, humor y espiritualidad.

Según Peterson y Seligman (2004) en Martínez (2006), estas fortalezas, permiten que las personas se relacionen con su entorno de forma favorable, además de que imprime sentido a sus vidas. Los beneficios que brindan las fortalezas trascendentales se manifiestan a nivel subjetivo, individual y social, atravesando desde la promoción del bienestar físico y mental hasta fomentar el cambio personal y la autorrealización; pero principalmente dan sentido a la vida, reduciendo el vacío que experimentan ciertas personas, así como son utilizadas como estrategias para afrontar las situaciones difíciles que se presentan en la vida, pues amortigua la depresión y la ansiedad, mientras que aumenta el autoestima, la empatía, la autorregulación emocional y la visión con perspectiva; además, favorece que se establezcan relaciones interpersonales más profundas.

Como se puede observar, muchas de las fortalezas mencionadas, resultan ser relevantes y enriquecedoras dentro del trabajo en equipo, así como en la relación establecida entre los operadores sociales y los beneficiarios de los programas, puesto que en sí mismas pueden resultar una herramienta para la intervención y la consecución de buenos resultados en ella.

Casullo (2005), expone que la psicología positiva plantea como uno de los fundamentos para el bienestar y la búsqueda de solución de los problemas (físicos, psíquicos o de otra índole) el considerar las posibilidades con que las personas y el contexto cuentan. Por lo que se considera como concepto fundamental la noción de *Capital Psicológico*, el cual corresponde a un estado de desarrollo individual en el que se manifiesta autoeficacia, la cual refiere a la confianza en que se enfrentarán con éxito las tareas y desafíos que puedan presentarse; también optimismo, correspondiente a la elaboración de una contribución positiva sobre el éxito, ya sea actual o futuro; además se presenta esperanza, la cual consiste en perseverancia frente a las metas propuestas y a redireccionar aquellas en caso de ser necesario y; finalmente, resiliencia, considerada como la capacidad para sobreponerse y seguir adelante para alcanzar lo buscado a pesar de la adversidad y los problemas (Luthans & Youssef, 2009).

Al considerar el concepto de *capital psicológico* al momento realizar un diagnóstico o realizar acciones de intervención, contamos con un recurso relevante que nos permite complementar, enriquecer y equilibrar la visión que se tiene acerca de la experiencia humana (Casullo, 2005).

Dentro de los aportes de la psicología positiva, encontramos una respuesta acerca de cómo se puede conseguir un buen desempeño, entusiasmo y satisfacción con el trabajo en las organizaciones, donde tales logros serían facilitados gracias a presencia de *Conductas Organizacionales Positivas*, definidas y comprendidas como:

“...recursos y capacidades humanas –medibles, desarrollables y administrables de manera efectiva-, orientadas positivamente que sirven para mejorar los lugares de trabajo. En este marco, se han estudiado las Virtudes Humanas y Fortalezas del Carácter aplicadas al trabajo, encontrándose cuatro elementos centrales que fomentan el bienestar subjetivo y el desempeño: la auto-eficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia, llamadas en conjunto Capital Psicológico” (Bilbao et al., 2012, p. 20 y 21).

Cabe mencionar que las *conductas organizacionales positivas* corresponden a una de las herramientas esenciales a desarrollar dentro de las organizaciones sociales, en donde

el bienestar se presenta como un constructo digno de relacionar con tales conductas, ya que mediante el capital psicológico y la intervención en y desde éste, se pretende prevenir y promover la salud laboral desde una perspectiva integral, considerando el plano del bienestar psicológico subjetivo, el bienestar social y, finalmente, el bienestar laboral.

Dado aquello, nos centraremos en el concepto de *Bienestar*, considerando los factores que a contribuyen a él. María Américo Cuervo-Arango, explica respecto a dos referentes anglosajones de lo que nosotros llamamos bienestar: Por un lado, hablamos de *welfare* y, por otro, de *well-being*. El primero refiere a su uso como sinónimo de calidad de vida, la cual busca socializar la felicidad, es decir, que todos quienes componen una sociedad puedan lograrla, siendo así un valor que persigue la sociedad como un ente. De acuerdo a ello es su uso en el plano político y gubernamental, manifestado en estudios acerca de la calidad de vida y en las políticas públicas estipuladas e implementadas mediante programas sociales en nuestro país. De modo que en aquel plano el bienestar de un individuo se trata de condiciones y circunstancias objetivas, es observable desde el exterior y, finalmente, requiere que se cumplan ciertas condiciones mínimas para que se considere la presencia de bienestar.

En cuanto al bienestar como *well-being*, éste es una parte o componente del *welfare*, es la dimensión psicológica de lo que llamamos bienestar, es decir, corresponde al bienestar percibido por los individuos y por tanto, subjetivo, ya sea a en el ámbito individual o grupal, en donde la psicología comprende como *calidad de vida* el bienestar percibido por el sujeto (*well-being*) sumado a la felicidad y satisfacción. De modo que el bienestar es un componente de la calidad de vida, el cual es medido a través de los juicios de satisfacción y felicidad que realizan los sujetos.

Según lo desarrollado en el presente marco conceptual teórico, podemos ver que el proyecto que se propone se enfoca en el Bienestar como *Well-Being*. Sin embargo, éste no desconoce otros problemas estructurales presentes en los programas sociales ni del quehacer del Estado.

De acuerdo a Diener en Cuadra & Florenzano (2003), el *bienestar subjetivo* corresponde a lo que las personas piensan y sienten respecto a sus propias vidas, así como al resultado cognitivo y afectivo de la evaluación que ellos realizan de su existencia.

Mencionados autores nos plantean distintos modelos teóricos acerca del bienestar subjetivo, dentro de los cuales el presente proyecto rescata el Modelo Multidimensional, en donde Ryff (1989 a, 1989b; Ryff & Keyes 1995) plantea que en el funcionamiento psicológico hay una estructura de seis factores, los cuales corresponden a la auto-aceptación, las relaciones positivas con otras personas, la autonomía, el dominio del entorno, el propósito en la vida y el crecimiento personal (Salotti, 2006).

Así también, se considera la *Teoría de Flujo* de Csikszentmihalyi (Cuadra & Florenzano, 2003) en donde el bienestar estaría en lo que el individuo realiza, puesto que el quehacer mismo genera un sentimiento especial de flujo en él, es el sentimiento que se genera en el sujeto el descubrir lo que es vivir, en donde va imprimiendo su singularidad en el mundo, así como va comprendiendo y vivenciando el mundo.

Blanco y Díaz (2005), nos permiten enriquecer la mirada acerca de lo que llamamos bienestar, pues plantean una dimensión de éste ligada a lo social, pues según sus concepciones hablar de bienestar considerando solamente el plano subjetivo, resulta insuficiente para comprenderlo, siendo el *bienestar social* “la valoración que hacemos de las circunstancias y el funcionamiento dentro de la sociedad” (Keyes, 1998 en Blanco y Díaz, 2005). Tal concepción de bienestar debe ser considerada dada la construcción que intersubjetivamente hacemos de la realidad.

Es de sumo interés considerar el bienestar social dentro los temas atinentes a la realidad de los operadores sociales, puesto que éstos trabajan en función de cambiar o mejorar situaciones de riesgo social, violencia, pobreza y vulneración de derechos, con lo cual su trabajo se encuentra directamente implicado en la mejora de la situación social de nuestro país, siendo aquello en distintas organizaciones sociales el núcleo central de su quehacer, como podemos ver ejemplificado en la Misión y Visión del Hogar de Cristo:

“La visión del Hogar de Cristo surge del último anhelo del Padre Hurtado. Poco antes de morir dirige a los amigos del Hogar de Cristo (1952) en que expresa lo que podría considerarse su testamento espiritual. “Al partir, volviendo a mi Padre Dios, me permito confiarles un último anhelo: el que se trabaje por crear un clima de verdadero amor y respeto al pobre, porque el pobre es Cristo. ‘Lo que hicieréis al más pequeñito, a mí me lo hacéis’ (Mt. 25,40). De este modo, el horizonte al que aspira llegar el Hogar de Cristo se expresa en la visión de ‘UN PAIS CON JUSTICIA, RESPETO Y SOLIDARIDAD’” (<http://www.hogardecristo.cl>).

En cuanto a la misión de la organización, plantea:

“La misión traza la ruta institucional para hacer realidad el cambio de las condiciones sociales en el país. El Hogar de Cristo acoge con amor y dignidad a los más pobres de entre los pobres, para ampliar sus oportunidades a una vida mejor. Convoca con entusiasmo y vincula a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad. Es una organización transparente, eficiente y eficaz, que animada por la espiritualidad de san Alberto Hurtado promueve una cultura de respeto, justicia y solidaridad” (<http://www.hogardecristo.cl>).

El bienestar social está compuesto por las siguientes dimensiones (Keyes, 1998 en Blanco y Díaz, 2005):

- 1) Integración social: Evaluación de la calidad de las relaciones que mantenemos con la sociedad y con la comunidad.
- 2) Aceptación social: La confianza, la aceptación y las actitudes positivas dirigidas hacia los otros, así como a la aceptación de la vida propia (aspectos positivos y negativos).
- 3) Contribución social: Confianza en sí mismo y en los otros acompañada del sentimiento de que se posee algo favorable para aportar a la sociedad, lo cual es valorado.

- 4) Actualización social: Concepción de que la sociedad y las instituciones son entes dinámicos que se mueven en pro de ciertos objetivos que la benefician, es decir, es la confianza en un futuro mejor.
- 5) Coherencia social: Capacidad de los sujetos para comprender la dinámica de la sociedad, encontrarle un sentido y una lógica a lo que nos pasa.

En resumen, la presencia en los sujetos de las dimensiones que componen el bienestar social favorece el desarrollo y mantenimiento de objetivos claros en pro del cambio social, pues se trata de convicciones que fundamentan la acción. Para el caso específico de los programas sociales, podemos decir que cada una de las dimensiones que componen lo que llamamos Bienestar Social forman parte del sustento de la labor desarrollada por los trabajadores y voluntarios de los programas sociales para mantener la esperanza y la motivación para trabajar en la construcción de mejores condiciones de vida para quienes forman parte de nuestra sociedad.

Es así que, como mencionamos en un principio, corresponde considerar la relevancia de brindar apoyo externo a los equipos compuestos por operadores sociales, principalmente centrado en el desarrollo de las virtudes y fortalezas del carácter aplicables al ámbito laboral, en donde la visibilización de los recursos personales de los sujetos (que muchas veces se han visto solapados por el desgaste que genera el malestar) resulta fundamental para enfrentar la carga cotidiana, así como facilitar que éstos resignifiquen el concepto y la valoración que realizan tanto de sí mismos, de los usuarios, del equipo de trabajo y de la organización cuando ésta se ha visto dañada. Pues:

“...no podemos dejar de resaltar que es en situaciones extremas cuando el ser humano tiene la oportunidad de volver a construir su forma de entender el mundo y su sistema de valores, tiene la oportunidad de replantear su concepción del mundo y de modificar sus creencias, de manera que en esta reconstrucción puede darse, y de hecho se da en muchos casos, un aprendizaje y un crecimiento personal” (Vera, 2006).

Es por ello, que el presente proyecto se centra en el constructo de bienestar, dado que los sujetos con buenos niveles de bienestar subjetivo, alto nivel de afectividad positiva, bienestar psicosocial y optimismo:

“...presentan un tipo de funcionamiento a nivel fisiológico y mental completamente diferente y mejor del que tienen las personas con niveles bajos – como las personas con estrés y burnout-. Las personas con un mejor bienestar subjetivo pueden utilizar mejor sus recursos personales y sociales, son más flexibles y creativos en la búsqueda de soluciones a problemas, son más receptivos a las necesidades del otro y más empáticos...” (Bilbao et al., 2012).

Considerando que éste tipo de mejoras puede traer considerables beneficios tanto en la subjetividad de los trabajadores, como en los equipos de trabajo y, finalmente, en el buen logro de los objetivos de la organización social.

Por lo tanto, podemos concluir que la propuesta de intervención que se está presentando al encontrarse fundamentada en el concepto de Virtudes y Fortalezas del Carácter y el de Capital Psicológico, considerados ambos aspectos como herramientas intrínsecas del ser humano que son utilizados en su quehacer cotidiano, puestos en juego en los distintos planos relacionales del sujeto, ya sea consigo mismo, con quienes le rodean, como con el ámbito situacional contextual; desde esa perspectiva es que se considera que tales fortalezas se encuentran desplegadas, ya sea en mayor o menor medida, en el ámbito del quehacer laboral de las personas. Junto con esto, se considera relevante en entrenamiento en pro de potenciar la utilización de tales herramientas de forma consciente y estratégica para la resolución de diversos conflictos y desafíos. Dado que los operadores sociales se encuentran constantemente ante situaciones de alta complejidad que demanda de ellos desplegar aquel componente psicoemocional suficiente para lograr desarrollar aquellas actividades relacionadas con la búsqueda del cuidado y bienestar de sujetos vulnerables. Es por ello, que se considera que al potenciar las fortalezas del carácter y el capital psicológico de los operadores sociales, favorecerá en su preparación para enfrentar y resolver los retos de su quehacer laboral, lo cual tendrá implicancias favorables para su bienestar, evitando así el desgaste laboral.

La propuesta considera el entrenamiento por equipos, es decir, se trabajará con grupos ya conformados por la organización, en donde cada jornada de entrenamiento se encuentra planificada en sus diversas actividades y ejercicios para ser desarrolladas por los equipos de trabajo. En el caso de la Residencia de Larga Estadía “La Asunción” se encuentran los equipos organizados bajo el sistema de cuatro turnos rotativos, los cuales se encuentran compuestos por personal profesional, técnico, administrativo, cuidadores y externos, además de voluntarios y estudiantes en práctica profesional en el caso diurno; mientras que en el nocturno, no se cuenta con el personal profesional, el técnico ni el administrativo. En el caso de la Oficina Central del Hogar de Cristo Sede Valparaíso, la jornada laboral es única para sus trabajadores, conformando además un solo equipo. El respeto a la conformación de equipos ya establecida, guarda relación tanto con las labores como con forma particular en que los sujetos se relacionan y organizan como turno a la hora de desempeñar sus labores, además, de los lazos de camaradería que existe en cada uno de ellos.

Por tanto, es por causa de la transversalidad de las fortalezas del carácter y el capital psicológico en el quehacer del ser humano como por la conformación de los equipos en base a las necesidades de la organización y sus usuarios, que se considera que el entrenamiento a operadores sociales es atingente y viable para ser desarrollado en una organización completa, independientemente del cargo que desempeñe cada trabajador.

IV. DIAGNÓSTICO

La intervención se abordó desde un enfoque mixto: a lo largo del proceso se utilizaron estrategias de carácter *Cuantitativo* y *Cualitativo*, lo cual enriqueció el proceso de conocimiento respecto a la realidad laboral de los operadores sociales.

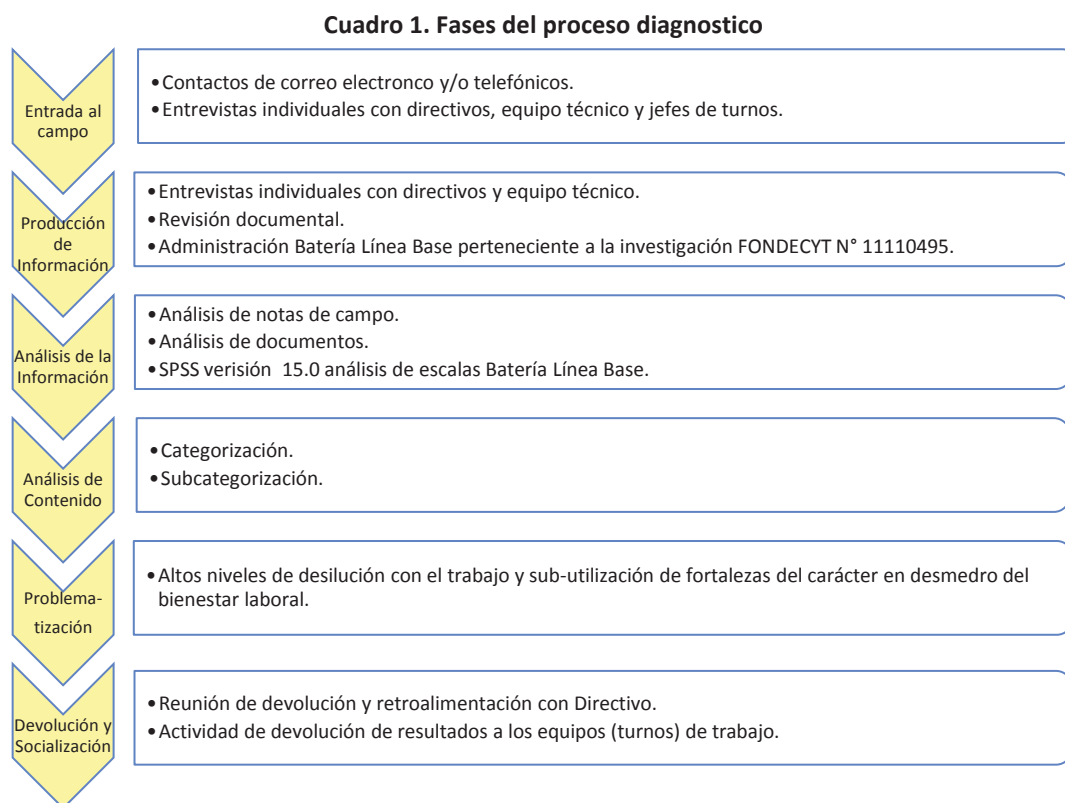
Con el objetivo de conocer las necesidades de los trabajadores de la Residencia “La Asunción” referentes al bienestar y el desgaste laboral, se procedió a utilizar distintas técnicas metodológicas que permitieron, por una parte, identificar y analizar los índices de bienestar subjetivo, fortalezas del carácter, capital psicológico y desgaste laboral. Mientras que por otra, recabar información en base a los relatos de informantes claves.

Se presentan a continuación los objetivos del diagnóstico, el procedimiento y metodología para la producción de información y, el procedimiento y metodología de análisis de la información. Además, se presenta la identificación y análisis de la problemática y, finalmente, la devolución y socialización de los resultados del diagnóstico.

1. Objetivos del diagnóstico

- a. Conocer los índices de desgaste laboral, bienestar subjetivo, fortalezas del carácter, y capital psicológico en los/as trabajadores/as de la Residencia de Larga Estadía “La Asunción”.
- b. Identificar fortalezas del carácter sub-utilizadas, así como ámbitos del capital psicológico susceptibles a ser desarrollados en los equipos de trabajo de “La Asunción” mediante jornadas de capacitación.

En el Cuadro 1, se presenta un resumen de las distintas acciones que se llevaron a cabo para la elaboración del diagnóstico:



2. Procedimiento y metodología de producción de información

Entrada al campo

Primeros contactos

El primer contacto se realizó mediante la Jefa Social Provincia Valparaíso Costa, quien comunicó a la Residencia “La Asunción” la posibilidad de desarrollar el presente trabajo de intervención, informado el director, se tomó contacto con éste y se logró concertar la reunión.

Posteriormente, se presentaron distintos acercamientos a la unidad durante un largo periodo, puesto que en primera instancia contaba con Directiva, sin embargo, al tiempo, ésta atravesó por un gran proceso de cambios de directiva, por lo que constantemente se debió retomar los contactos con la unidad vía correo electrónico y telefónica. En los casos en que se enviaron correos y no se obtuvieron respuesta se realizaron visitas a la residencia.

En la Tabla 1, se presentan los actores implicados en el proceso de acercamiento a la Residencia:

Tabla 1. Primeros contactos de entrada al campo

Cargos	Fechas	Resultados
Jefa social provincia Valparaíso costa	10-06-2013	Se acuerda reunión
Director residencia "La Asunción" (2013)	12-06-2013	Se acuerda reunión
Jefe provincial Valparaíso interior y Jefe de unidad subrogante "La Asunción"	24-09-2013	Se acuerda reunión
Administrativo residencia "La Asunción"	03-10-2013	Varios intentos sin respuesta
Tr. social residencia "La Asunción"	20-12-2013	Se acuerda reunión
Jefe de unidad subrogante "La Asunción"	03-02-2014	Se acuerda reunión
Director residencia "La Asunción" (2014)	13-02-2014	Se acuerda reunión

Desde aquel entonces, se pudo vislumbrar la estructura jerárquica que presenta “La Asunción” y la relevancia de la figura del Director, dado que sin una presencia estable de éste se hacía inviable las posibilidades de intervención, puesto que no se cuenta con otra

figura que pueda asumir el papel de facilitar intervenciones en la unidad. Además, cuando se contaba con la colaboración de algún otro actor, siempre era por orden de la Dirección.

Entrevistas individuales

Dentro de estos acercamientos iniciales, se concertó con cada actor que pasó por la directiva una reunión donde a cada uno se le presentó el proyecto de forma explicativa, se recogieron inquietudes, sugerencias, entre otros. Dado que aquel proceso se vivió con siete actores institucionales distintos, cabe mencionar lo dificultoso e incluso extenuante del proceso de entrada a la unidad, puesto que en cada caso se presentaba el desafío de dar cuenta de la relevancia de la temática del Fortalecimiento y Cuidado de Equipos para así conseguir el interés y el apoyo por parte de la Residencia de Larga Estadía para que el proyecto fuese implementado.

La primera entrevista se realizó con el entonces Director, el cual recepcionó de buena manera la propuesta del proyecto y la aceptó, pero deja el cargo. Por causa de ello, asume un nuevo encargado como Jefe Subrogante, a quien se le presenta también el proyecto y acepta su implementación, además, plantea que me contacte con personal administrativo, sin embargo, los intentos de contacto fueron en su mayoría infructíferos y por ende, su papel de facilitar información sobre los equipos y facilitar mi intervención dentro de la Residencia. Luego, el proyecto pasó a estar a cargo de la trabajadora social. Posteriormente, aparece un nuevo Jefe Subrogante, pasando el proyecto de intervención a estar a cargo de él. Al poco tiempo, llega el nuevo Director, quien finalmente se responsabilizaría de forma definitiva del proyecto dentro de la unidad.

Se realizaron también, breves reuniones individuales con cada paramédico Jefe de Turno, donde se les explicó el proyecto y se les solicitó su colaboración para poder trabajar con su respectivo equipo (turno), siendo un total de cuatro equipos.

Cabe mencionar que la línea de trabajo que incluía la realización de jornadas de capacitación en la Oficina Central del Hogar de Cristo Sede Valparaíso fue poco viable, dado las dificultades para contactarse con la Jefa Social Provincial Valparaíso Costa, tanto telefónicamente como presencialmente.

Producción de Información Diagnóstica

Para recabar información se hizo una revisión documental. En cuanto a los participantes en la recolección de datos, estos corresponden al personal de planta de “La Asunción”. En donde la estrategia a utilizar de acuerdo a cada estamento se seleccionó en virtud de las posibilidades horarias de éstos. Quedando dentro de las posibilidades de ser entrevistados directivo y equipo técnico, mientras que por escasez de tiempo quedó exento de aquello Paramédicos, Asistentes de Adulto Mayor y, Farmacia - Volante. Sin embargo, la posibilidad de participar en la administración de la Batería Línea de Base estuvo abierta a todo el personal de planta, ya que cada trabajador/a recibió su cuestionario.

Revisión documental

En una primera instancia se obtuvo de la “*Devolución de aplicación batería línea de base Oficina Central del Hogar de Cristo*” (presentación de diapositivas), los resultados obtenidos en cuanto a: a) Bienestar subjetivo; b) Síndrome de quemarse por el trabajo; c) Fortalezas de Carácter; d) Capital psicológico y, finalmente, e) Emociones. Cabe destacar que el proyecto tenía la pretensión de hacer la intervención en la Oficina Central del Hogar de Cristo y en la residencia de Larga estadía “La Asunción”, por lo cual era atingente que se revisaran los resultados de las escalas antes mencionadas. Finalmente, como se explica en párrafos anteriores sólo se realizarían jornadas de entrenamiento, fortalecimiento y cuidado de equipos a los trabajadores/as de “La Asunción”.

También, se realizó revisión del Modelo Técnico de la Residencia de Larga Estadía La Asunción: “Residencia Adulto Mayor: Procedimientos y estándares de operación de residencias para adultos mayores”, facilitado por el entonces Director de “La Asunción”, esto con el fin de obtener una primera visión general respecto a las prestaciones que brinda la residencia, los valores que fundamentan el trabajo con adultos mayores, los ejes transversales, el perfil de usuario, el organigrama y la dotación de personal con la que cuentan.

Entrevista con directivos y equipo técnico, notas de campo

En las entrevistas con algunos actores directivos y del equipo técnico, surgió información relevante respecto a la temática del desgaste laboral y sobre diversas necesidades que presenta la residencia y sus trabajadores.

Se recogieron en aquel entonces, las necesidades identificadas por el Director, las cuales correspondían a:

- Desarrollar y consolidar el trabajo en equipo entre los distintos estamentos presentes: Comprender y asimilar los distintos roles de forma horizontal, desarrollar el trabajo colaborativo entre estamentos, fortalecer los canales de comunicación.
- Integrar las diferencias de cultura organizacional que existen al interior de la residencia: Necesidad de que los trabajadores de empresas externas integren la visión, los valores, entre otros aspectos de la cultura organizacional de la residencia (ej.: Solidaridad, amor, voluntad) con el fin de que puedan brindar un servicio acorde con las necesidades de los usuarios.
- Desarrollar en los trabajadores herramientas que les permitan sobrellevar de mejor manera el contacto directo y constante con sucesos complejos: Fallecimiento de los adultos mayores.
- Desarrollar en los trabajadores conocimientos y estrategias de intervención que les permitan abordar los casos de residentes que no cumplen con el perfil de usuario que contemplan los protocolos de intervención (Adultos no mayores, personas con trastorno psiquiátrico, etc.).
- Mejorar el bienestar individual de las trabajadoras de “La Asunción”, puesto que algunas de ellas se encuentran en condiciones de salud desfavorable (física y/o psicológica).
- Prevenir el desgaste laboral producido por el trabajo de contacto directo con personas en riesgo social.
- Resolución de conflictos pendientes de la situación de negociación interna del año 2012.

Así también, se considera la visión de la trabajadora social miembro del equipo técnico, según la cual en el tiempo que lleva en la residencia, ha observado la necesidad de apoyo en las asistentes de adulto mayor y paramédicos, principalmente en el área emocional y psicológico, debido a:

- Las situaciones de duelo que se viven en el hogar debido al fallecimiento de los ancianos, la necesidad de contar con apoyo para enfrentar esos duelos, lo cual se ha invisibilizado, pero se observa que emocionalmente afecta a las trabajadoras.
- Las características del trabajo consistente en brindar asistencia y diversos cuidados a los ancianos y sus peculiaridades, los cuales cuentan con distintas características, por las distintas personalidades que hay, por encontrarse unos en calidad de *valentes* y otros *no valentes*, algunos con sus facultades mentales en buenas condiciones mientras otros usuarios con trastornos psiquiátricos, en general, distintas particularidades que generan un esfuerzo que va desde lo físico hasta lo emocional.

Finalmente, el nuevo Director de la residencia, plantea como necesidades de la “La Asunción”:

- Capacitar a los/as paramédicos para que sepan liderar los turnos de los cuales son jefes/as, pues según él *se mimetizan con las asistentes* y no hay una diferencia entre su rol y el de las asistentes de adulto mayor. Además, de que se ponen en el lugar de las asistentes, en complacerlas y no se ajustan a las necesidades de la unidad.
- Desarrollar en las/os trabajadoras/es actitudes proactivas, que tomen la iniciativa en el trabajo, que pongan en juego todas sus capacidades en el trabajo.

Administración Batería Línea de Base

Facilitado el contacto con los equipos mediante los Jefes de Turno, se presenta el proyecto a las Asistentes de Adulto Mayor y a las Asistentes de Farmacia y Volante, explicándoles la relevancia de su implementación en “La Asunción” dada las altas exigencias no tan solo físicas, sino también psicológicas y emocionales que demandan las labores que ellas deben realizar. Además, se les comenta las fases del proyecto, haciendo hincapié en la importancia que tiene la administración del cuestionario para conocer sus

sensaciones y experiencias como insumo para las capacitaciones que se realizarían respecto al fortalecimiento y cuidado de equipos para prevenir el desgaste laboral y promover el bienestar.

Mencionada presentación se realizó con cada uno de los cuatro turnos de la Residencia, instancia donde se acogieron sus inquietudes y sugerencias.

Además, se les hace entrega de los cuestionarios, tanto a asistentes como a paramédicos, para lo cual primeramente se les presenta el consentimiento informado y se explica las condiciones de anonimato, explicando la importancia de cuidar su identidad.

También se realiza entrega del cuestionario de forma personal a los estamentos correspondientes a equipo técnico: Personal administrativo y trabajadora social y, al estamento de profesionales: Enfermera y Kinesiólogo.

Como síntesis, la Batería Línea Base fue administrada a todo personal de planta de la Residencia de Larga Estadía que efectúa sus funciones en este único lugar teniendo jornada completa, dado que la intención ha sido conocer la realidad laboral de la unidad en su totalidad, pero con excepción de la figura del Director, debido a la situación en que se encontraban de cambio de directiva. Finalmente, de los instrumentos de medición entregados, se recepcionó un total de 29 contestados.

En cuanto a la *Medición de los Constructos* para conocer la realidad particular de los trabajadores de la Residencia de Larga Estadía “La Asunción”, se utilizaron técnicas metodológicas que permitieron identificar los niveles de: a) Bienestar subjetivo, b) Fortalezas del carácter, c) Capital psicológico y, d) Síndrome de quemarse por el trabajo.

Para tal fin se utilizó como instrumento de medición para la etapa diagnóstica y para la etapa de evaluación de la presente intervención la Batería de Línea de Base perteneciente a la investigación “*Fortalezas del carácter y capital psicológico en trabajadores de programas sociales: su efecto en el bienestar y el desgaste profesional*” (FONDECYT N° 11110495)¹.

¹ Batería adjunta en anexos.

A continuación se presentan las escalas de medición de los constructos implicados:

Bienestar Subjetivo:

- *Escala de Bienestar Personal* (PHI de Vásquez et al. 2012).
- *Escala de Bienestar Social* (Keyes, 1998) en su versión española, de Blanco y Díaz, 2005, validada para la población chilena (Bilbao et al., 2011).

Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT):

- *Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo* (CESQT) (Gil-Monte & Peiró, 1997), validado para profesionales que atienden a personas y en Chile medida válida para trabajadores de programas sociales.

Fortalezas del Carácter:

- *Cuestionario Valores en Acción* (VIA Questionnaire) (Peterson et al., 2007) en su versión en español.

Capital Psicológico:

- *Cuestionario de Capital Psicológico* (Psychological Capital Questionnaire - PCQ) (Luthans, Avolio, & Avey, 2007) en su versión en español y en Chile validado (Ferrada, Hernández, Ordenes y Poblete, 2013).

Producción de Información de Procesos

Observación Participante

Además, consideró como herramienta fundamental para la producción de información de proceso, el formato de Pauta de Observación Participante utilizado durante el periodo de capacitación, para lo cual mediante observación participante se registraron emergentes del discurso de las participantes. Lo cual brindó, en palabras de Hernández Sampieri: “...*profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas*” (p.17, 2010), propios del enfoque cualitativo.

Se realizaron un total de seis jornadas de capacitación, cada jornada contó con una pauta de observación participante, donde se registraron: 1) Actividades realizadas; 2) Participantes; 3) Horarios; 4) Espacio físico y; 5) Emergentes del discurso. En síntesis, facilitó el registro de información relevante de carácter cualitativo. De modo que se utilizaron:

- Pautas de observación participante: Pauta de la primera jornada de entrenamiento y pauta de la segunda jornada de entrenamiento en cuidado de equipo elaborada en la investigación FONDECYT N° 11110495 *“Fortalezas del carácter y capital psicológico en trabajadores de programas sociales: Su efecto en el bienestar y el desgaste profesional”*.

Otra forma de producción de información fue la evaluación que realizaron las propias participantes de las jornadas de entrenamiento respecto de cada una de las jornadas. Para lo cual se utilizó:

- Pauta de evaluación de jornada de entrenamiento en cuidado de equipo elaborada en la investigación FONDECYT N° 11110495 *“Fortalezas del carácter y capital psicológico en trabajadores de programas sociales: Su efecto en el bienestar y el desgaste profesional”*.

3. Procedimiento y metodología de análisis de información

En el análisis de la información recabada, se realizó por una parte, análisis de contenido para el caso de la información de carácter cualitativa otorgada durante las entrevistas individuales a informantes claves, revisando las notas de campo, así como documentos; mientras que por otra parte, se efectuó el análisis de las escalas de los constructos medidos cuantitativamente.

Análisis de contenido

Mediante la sistematización y categorización que se realizó gracias a la triangulación de la información, se obtuvo considerando como base el marco teórico del proyecto.

En la Tabla 2, se presentan aquellas categorías y sub-categorías emergidas del análisis de contenido:

Tabla 2. Categorías y sub-categorías análisis de contenido diagnóstico.

I. Trabajo en Equipo Intraestamental
Desarrollar en los paramédicos liderazgo para guiar los turnos
Desarrollar diferenciación de rol entre paramédicos y asistentes de adulto mayor
Ajuste de los paramédicos a las necesidades de la unidad
Desarrollo de actitudes proactivas en las trabajadoras
II. Trabajo en equipo interestamental
Comprender y asimilar los distintos roles de forma horizontal
Desarrollar el trabajo colaborativo entre los distintos estamentos
Fortalecer los canales de comunicación entre los estamentos
III. Mejorar el bienestar individual de las trabajadoras y trabajadores
Salud física desfavorable
Salud psicológica desfavorable
IV. Prevenir el desgaste laboral
Contacto directo con personas en riesgo social
Asistencia y cuidados diversos del adulto mayor
Diversidad de caracteres en los usuarios
Características de usuarios valentes y no valentes
Características de usuarios con trastornos psiquiátricos
V. Desarrollar herramientas emocionales
Sobrellevar de mejor manera los duelos por fallecimiento de adultos mayores
VI. Otros temas emergentes
Desarrollar conocimientos y estrategias para abordar a residentes que no cumplen con el perfil de usuario
Integrar a la cultura organizacional a trabajadores de empresa externa (visión y valores)
Resolución de conflictos pendientes de negociación interna

Análisis de escalas

Para el análisis de escalas de la administración de la Batería de Línea de Base perteneciente a la investigación *“Fortalezas del carácter y capital psicológico en trabajadores de programas sociales: su efecto en el bienestar y el desgaste profesional”* (FONDECYT N° 11110495), se utilizó el programa SPSS en su versión 15.0.

Resultados:

En cuanto a Bienestar Subjetivo, los trabajadores de la institución poseen un nivel de bienestar personal que se encuentra por debajo de la media (85,66), como se puede observar en la Tabla 3, mientras que el bienestar social se encuentra en niveles levemente insuficientes (3,32), como se presenta en la Tabla 4:

Tabla 3. Resultado bienestar personal.

Estadístico Bienestar Personal	
Media	85,66

Superior a 88 indica alto bienestar personal y social.

Tabla 4. Resultados bienestar social.

Estadístico Bienestar Social						
	Integración	Aceptación	Contribución	Actualización	Coherencia	TOTAL
Media	3,43	2,88	4,21	2,92	3,52	3,32

En un rango de respuesta de 1 a 5.

Respecto al desgaste laboral (síndrome de quemarse por el trabajo), como nos muestra la Tabla 5, éste se encuentra en un nivel que si bien no es propio de la presencia de desgaste (2,24) sí podría considerarse en posible riesgo. Además, el componente de desilusión en el trabajo se encuentra por sobre la media (3,66), ameritando una intervención al respecto, mientras que desgaste psíquico, si bien no supera la media, se encuentra bastante cercana a ella (2,88):

Tabla 5. Resultados síndrome de quemarse por el trabajo.

Estadístico Síndrome de Quemarse por el Trabajo					
	Desilusión	Desgaste Psíquico	Culpa	Indolencia	TOTAL
Media	3,66	2,88	1,79	1,77	2,24

En un rango de respuesta de 1 a 5.

En cuanto a las fortalezas del carácter, encontramos que en general se encuentran sub-utilizadas (38%), como se observa en la Tabla 6, siendo relevante el desarrollo de éstas para el quehacer laboral:

Tabla 6. Resultados fortalezas del carácter.

Estadístico Fortalezas del Carácter	
Fortalezas	Porcentaje
Curiosidad	40%
Amor por el aprendizaje	49%
Pensamiento crítico	41%
Creatividad	42%
Inteligencia Social	41%
Perspectiva	46%
Valentía	40%
Perseverancia	35%
Honestidad	32%
Bondad	34%
Amor	38%
Trabajo en equipo	33%
Equidad	33%
Liderazgo	38%
Autorregulación	44%
Prudencia	38%
Apreciación de la belleza y la excelencia	36%
Gratitud	38%
Esperanza	38%
Espiritualidad	49%
Humildad	48%
Humor	37%
Vitalidad	39%
Perdón	41%
TOTAL	38%

Respecto a los resultados de capital psicológico, los trabajadores presentan buenos niveles (4,64), siendo la esperanza la que se presenta en mayor medida (4,84), como nos muestra la Tabla 7:

Tabla 7. Resultados capital psicológico.

Estadístico Capital Psicológico					
	Autoeficacia	Esperanza	Resiliencia	Optimismo	TOTAL
Porcentaje	4,45	4,84	4,38	4,53	4,64

En un rango de respuesta de 1 a 6.

En síntesis, se observa que según los resultados obtenidos, resulta relevante la implementación de estrategias que favorezcan un aumento en aquellos índices relacionados con el bienestar, tanto bienestar personal como bienestar social, y fortalezas del carácter, así como una disminución en aquellos referentes al desgaste laboral, en específico desilusión por el trabajo y desgaste psíquico.

4. Identificación de la Problemática

En consideración de la influencia de las fortalezas del carácter y el capital psicológico en el bienestar y el desgaste laboral es que se considera relevante destacar aquellos resultados de la administración de la Batería Línea Base que resultan reveladores de aquellos aspectos susceptibles de ser fortalecidos mediante la realización de jornadas de capacitación a los equipos. Aquello con el fin de sensibilizar a la Directiva respecto de los cuidados de los trabajadores, por una parte, así como por otra, facilitar en los equipos el autoconocimiento respecto a sus fortalezas y aquellos aspectos subutilizados, como también, brindar herramientas que les permitan obtener mencionado desarrollo.

En el Cuadro 2, se presentan aquellas sub-categorías que presentaban niveles insatisfactorios con necesidad fortalecimiento:

Cuadro 2. Sub-categorías con niveles insatisfactorios

Fortalezas de Carácter	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en Equipo 33%.• Equidad 33%.• Autenticidad 32%.
Bienestar Subjetivo	<ul style="list-style-type: none">• Bienestar Personal 85,7• Bienestar Social 3,32
Síndrome de Quemarse por el Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Desilusión por el Trabajo 3,66

Los niveles de desilusión por el trabajo en “La Asunción” son altos, así como el bienestar subjetivo se encuentra por debajo de los esperado, lo cual corrobora la relevancia expuesta en el marco teórico de visibilizar y trabajar en torno a brindar herramientas que favorezca en los operadores sociales un mejor manejo de los aspectos psicológicos y emocionales dada la alta exigencia que implica trabajar en trato directo con personas que se encuentran en riesgo social, más aún en el caso de la Residencia de Ancianos, pues el deber se circunscribe a brindar cuidados físicos, emocionales y psicológicos a personas que se encuentran muchas veces sin el apoyo de su familia y otras redes y que, además, se encuentran con el deterioro propio de encontrarse en su última fase de vida.

Si además se vinculan los resultados mencionados con la información de carácter cualitativo que manifiesta problemas de índole organizacional como lo es la necesidad de los equipos de contar con una mejor guía en su trabajo por parte de los paramédicos; la necesidad de mejorar el trabajo colaborativo entre los estamentos en donde se presenten canales de comunicación favorables y el que se establezcan vínculos cercanos entre éstos. Se considera también aquella información que destaca las características propias del trabajo en donde se presenta la necesidad de los trabajadores de contar con una mejor salud física y psicológica, la necesidad de contar con las herramientas necesarias para trabajar con usuarios altamente demandantes y sus diversas condiciones; así como saber enfrentar emocionalmente situaciones complejas como los fallecimientos de aquellas personas que están acostumbradas a cuidar día a día.

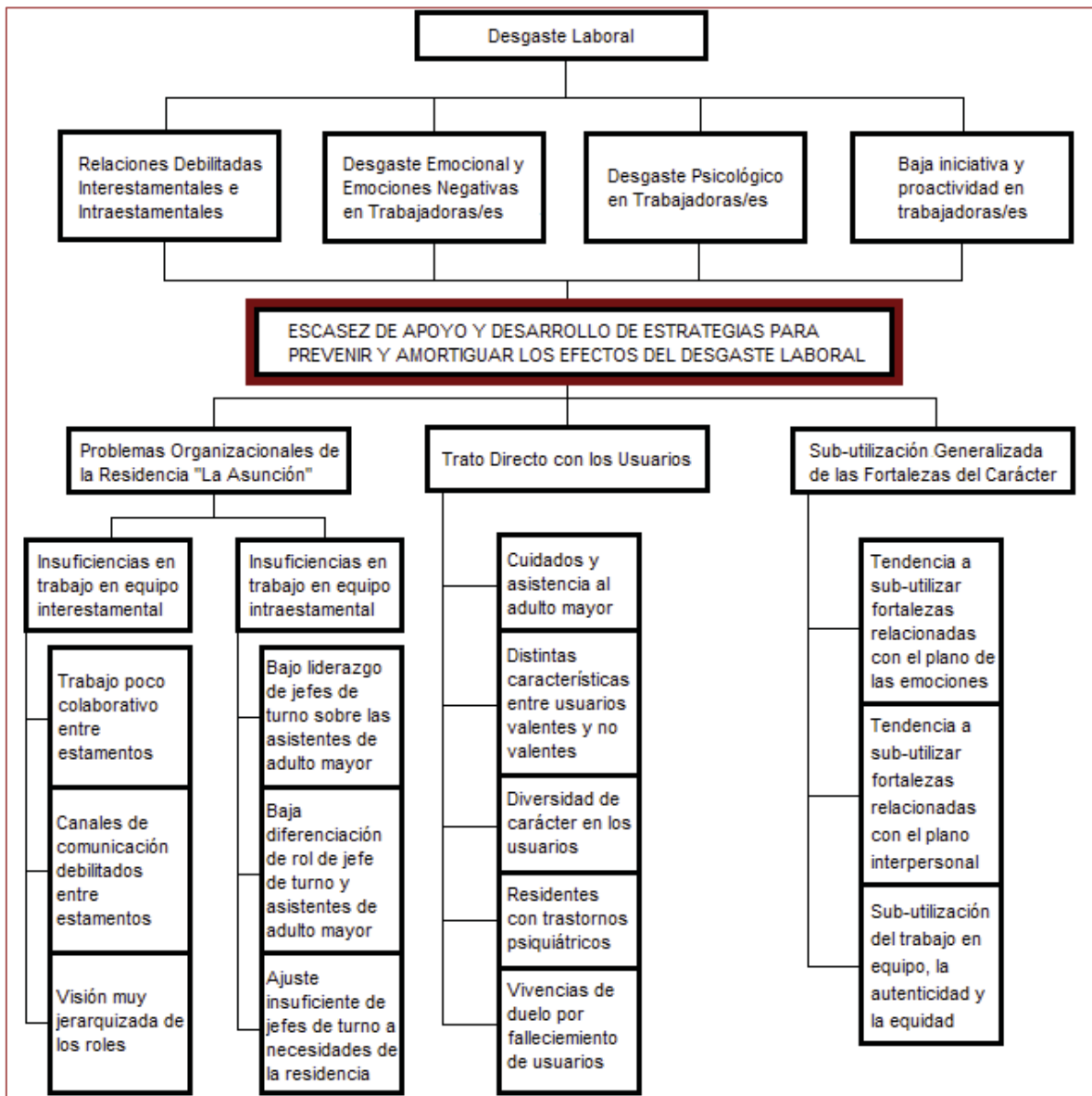
Finalmente, se concluye que al no implementarse en la Residencia acciones que resuelvan los problemas de índole organizacional, tanto inter-estamentales como intra-estamentales, así como acciones que desarrollen herramientas preventivas y amortiguadoras del desgaste propio de este tipo de trabajo, indudablemente se encuentran los resultados obtenidos, en donde afortunadamente los niveles de culpa e indolencia no se han exacerbado, en relación a los niveles de desilusión y desgaste psíquico que si se consideran preocupantes.

En cuanto a lo que respecta a los resultados de Fortalezas del Carácter, estos corroboran los resultados obtenidos de las apreciaciones obtenidas en las entrevistas, dado que en estas se manifestaba la necesidad de desarrollar en los trabajadoras/es herramientas que les permitan enfrentar de mejor manera el desgaste emocional y psicológico propio de su trabajo. De modo que si observamos que en general las fortalezas del carácter se encuentran sub-utilizadas, claramente no se están poniendo en juego todas aquellas herramientas personales que permiten enfrentar de mejor modo los diversos retos que presenta la vida laboral, tanto en el plano interpersonal como intrapersonal, así como desde los desafíos ligados al uso del razonamiento y las emociones.

Dentro de este ámbito, resulta destacable la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo, la autenticidad y la equidad, aspectos develados por la administración de la Batería Línea Base y que concuerdan con la información cualitativa que manifiesta la necesidad de mejora en el trabajo en equipo a nivel intraestamental e interestamental, mencionados anteriormente.

A continuación se presenta el Cuadro 3, donde se puede observar el árbol del problema:

Cuadro 3. Árbol del problema.



5. Devolución y socialización

Como forma de devolución de la información se elaboró una presentación que contenía la definición de los constructos que fueron evaluados por la Batería Línea Base, los resultados obtenidos de “La Asunción” en porcentajes y, finalmente, las conclusiones extraídas de los resultados.

La devolución de los resultados fue realizada mediante dos modalidades:

- 1) Envío de resultados y entrevista con la Dirección de “La Asunción”.
- 2) Actividad de devolución de resultados enmarcada la Primera Jornada de Entrenamiento a paramédicos (jefes de turno), asistentes de adulto mayor y asistentes de farmacia y volante.

De modo que, por una parte, se socializaron los resultados con el Director de forma previa a la realización de las jornadas de entrenamiento, reunión donde se respondieron las consultas del Director, así como se recogieron sus impresiones respecto a los resultados.

Cabe mencionar que, en una primera instancia el Director revisa los resultados enviados por correo electrónico, pues los solicitó por este medio. Sin embargo, se le solicita una reunión para poder recoger las impresiones de éste y tener una instancia de sensibilización frente al tema. Sin embargo, en la reunión el Director manifiesta que no habían hallazgos que se consideran de gran relevancia, frente a lo cual se vuelven a revisar los resultados poniendo énfasis en los resultados referentes a desgaste laboral y fortalezas del carácter, por ser aquellos aspectos relevantes a ser intervenidos para prevenir y amortiguar los efectos del desgaste laboral. Luego, el Director pregunta: “¿Frente a qué preguntas se obtuvieron esos resultados?”. Se le propone revisar nuevamente el instrumento administrado que previamente se le había hecho entrega, así como se le plantean un par de ejemplos de preguntas que contiene el cuestionario. Además, se enfatiza el trabajo investigativo que hay detrás de la elaboración de la Batería Línea Base, dado que desde que asume el cargo se observan ciertas actitudes reticentes al proyecto.

Llama la atención que la dirección busque invisibilizar la problemática, a pesar de que se presenten resultados de corte cuantitativo y enmarcado en la administración de una batería perteneciente a una investigación de la Escuela de Psicología de la PUCV. Según mi parecer, habría una suerte de negación de la problemática, dado que previamente el Director plantea que las personas desde fuera solemos tener prejuicios frente a las instituciones.

Por otra parte, se socializaron los resultados con el personal de planta que participó de las jornadas de entrenamiento, en una actividad enmarcada dentro de éstas, donde

manifestaron sentirse identificadas con los resultados obtenidos. Como conclusión, la instancia facilitó la mirada reflexiva de las trabajadoras respecto a los resultados obtenidos en donde compartieron sus impresiones y lograron problematizar la situación.

V. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

El diseño de intervención del presente trabajo, considera los aportes de la psicología positiva, desde la cual el estudio de las fortalezas del carácter y el capital psicológico plantean los beneficios del desarrollo de éstas como herramientas propicias al bienestar de los sujetos, por una parte, así como el beneficio que esto conlleva a las organizaciones en el plano de eficiencia, por lo que se considera que esta mirada puede resultar favorable dentro de los programas sociales, dada la gran demanda psicológica y emocional que genera el desempeño de las funciones en los trabajadores, lo cual resulta respaldado por los resultados diagnósticos obtenidos en la Residencia y la problemática central identificada.

Aunque la problemática, así como sus causas y efectos son de envergadura y, quizá, puede parecer pretencioso buscar dar solución a ésta mediante la implementación de jornadas de capacitación, si se esperó poder brindar la oportunidad a los/as trabajadores/as de poder leerse a sí mismos desde los recursos personales con los que cuentan y no desde la carencia, así como el visibilizar la relevancia que tiene su trabajo dentro de nuestra sociedad.

Dentro de esta sección se encuentra el sistema de objetivos y resultados esperados, así como la estrategia de intervención; también se presenta el diseño de evaluación de la intervención.

1. Objetivos de la Intervención

El objetivo general de la intervención es visibilizar el riesgo de desgaste laboral de los operadores sociales y fortalecer los equipos de trabajo bajo la perspectiva de las fortalezas del carácter y el capital psicológico para fomentar el bienestar de estos.

Los objetivos específicos y los resultados esperados de la intervención son los siguientes (Tabla 8):

Tabla 8. Objetivos y resultados esperados de la intervención.

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Resultados Esperados</i>
<p>1. Visibilizar frente a la Directiva el riesgo de desgaste laboral en “La Asunción” y sensibilizar respecto a relevancia del cuidado y fortalecimiento de los equipos de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que la Dirección tome conocimiento de los resultados de desgaste laboral en la residencia. - Poder problematizar la situación de desilusión por el trabajo y los índices de desgaste psicológico. - Que la Dirección tome conciencia de la necesidad de brindar apoyo a los equipos de trabajo para prevenir y amortiguar el desgaste laboral. - Recibir el apoyo necesario para la implementación de las jornadas de capacitación de fortalecimiento y cuidado de equipos propuestas.
<p>2. Capacitar a operadores sociales en favor del fortalecimiento y cuidado de equipos de trabajo, considerando la influencia de las fortalezas del carácter y el capital psicológico en el bienestar y el desgaste laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que los/as participantes del entrenamiento puedan darse cuenta de que poseen fortalezas del carácter. - Que los/as participantes de forma individual puedan identificar y reflexionar en torno a qué fortalezas priman en sí mismos y cuales sub-utilizan. - Que los/as operadores sociales exploren en las fortalezas de carácter que presentan como equipo. - Que los equipos pueda construir un plan de trabajo respecto a las fortalezas del carácter sub-utilizadas. - Que los equipos reconozcan el capital psicológico con el que cuentan como fundamento para el bienestar y la resolución de conflictos.
<p>3. Favorecer los efectos preventivos y amortiguadores del desgaste laboral y propiciar el bienestar subjetivo mediante entrenamiento a operadores sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que los/as participantes del entrenamiento puedan experimentar cambios favorables en cuanto a los índices del Síndrome de Quemarse por el Trabajo, en especial respecto a Desilusión por el Trabajo y Desgaste Psicológico. - Que los operadores sociales mejoren en sus índices de Fortalezas del Carácter, dado que éstas se encuentran en general sub-utilizadas. - Que los/as trabajadores mejoren sus niveles de Bienestar Personal.

2. Estrategia de Intervención

A continuación se presentará un breve resumen de las etapas de la intervención y sus actividades (Tabla 9), así como el cronograma de estas (Tabla 10), para luego presentar cada una de ellas de forma explicativa:

Tabla 9. Resumen de etapas y actividades de intervención.

ETAPA DIAGNÓSTICA
Metodología cualitativa: Entrevistas con directivos y equipo técnico y, revisión documental.
Metodología cuantitativa: Administración de Batería de Línea de Base de FONDECYT N° 11110495
ETAPA DE VISIBILIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y DIFUSIÓN
Reuniones con la Dirección para devolución de resultados institucionales y problematizar la situación de desgaste laboral y la relevancia de brindar apoyo en cuanto a fortalecimiento y cuidado de equipos de trabajo.
Reunión con la Dirección para revisar el protocolo de intervención de la Primera Jornada de Entrenamiento en cuidado de equipo y el protocolo de la segunda jornada de entrenamiento.
Reuniones con los turnos donde se incluye el/la jefe/a de turno, asistentes de adulto mayor y, asistentes de farmacia y volante para presentar el interés de brindar apoyo en materia de cuidado y fortalecimiento de equipos mediante jornadas de capacitación. Entrega de invitaciones.
ETAPA DE CAPACITACIÓN
PRIMERA JORNADA DE ENTRENAMIENTO EN CUIDADO DE EQUIPO FONDECYT, U. CATOLICA DE VALPARAISO
Palabras claves 1° jornada: Aware: Cómo somos, cómo nos percibimos. Objetivo: Introducir el trabajo de las fortalezas de carácter, favoreciendo la apropiación de los conceptos de la Psicología Positiva. Número de horas: entre 7 y 8 horas.
SEGUNDA JORNADA DE ENTRENAMIENTO EN CUIDADO DE EQUIPO FONDECYT, U. CATOLICA DE VALPARAISO
Palabras claves 2° jornada: Awarness, aplicar. Objetivo: Profundizar la exploración de las fortalezas de carácter del equipo y su capital psicológico, así como construir un plan de trabajo respecto de aquellas fortalezas sub-utilizadas. Número de horas: entre 7 y 8 horas.
Reuniones con la Dirección para reportar los resultados de las jornadas de capacitación con el fin de visibilizar el sentido y los beneficios que genera para los trabajadores/as.

ETAPA DE EVALUACIÓN
Metodología Cuantitativa: Administración de Batería de Línea de Base de FONDECYT N° 11110495 con análisis pre-post.
Metodología Cualitativa: Pautas de evaluación y pautas de observación de las jornadas pertenecientes al FONDECYT N° 11110495 con análisis del proceso.

Cronograma

La intervención, desde el proceso diagnóstico hasta la evaluación, se desarrolló durante un periodo de 13 meses, junio del 2013 a julio del 2014. Como se mencionó anteriormente, gran parte del tiempo se dedicó a la entrada al campo y los primeros contactos dado principalmente por los cambios de directiva (junio a febrero). Sin embargo, durante ese periodo fue posible recabar información de carácter cualitativa otorgada por las entrevistas individuales, pero por sobre todo conocer las complejidades por las que atraviesan las instituciones sociales de nuestro país, aspecto que posteriormente permitió empatizar con los relatos de las participantes de la capacitación. A continuación se presenta el cronograma de la intervención (Tabla 10):

Tabla 10. Cronograma de intervención.

	2013	2014						
	Junio-Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
<i>Etapa Diagnóstica</i>								
Entrevistas, documentos	*	*	*					
Batería Línea Base Pre				*	*			
<i>Etapa Visibilización</i>								
<i>Problemática y Difusión</i>								
Reuniones Dirección					*	*		
Reuniones Turnos						*		
<i>Etapa Capacitación</i>								
Jornada 1						*	*	
Jornada 2						*	*	
Reuniones Dirección						*	*	
<i>Etapa de Evaluación</i>								
Pautas Observación						*	*	
Pautas Evaluación						*	*	
Batería Línea Base Post							*	*

Descripción de etapas y actividades de intervención

A continuación se presenta de forma explicativa cada una de las acciones realizadas durante la intervención a partir de los resultados obtenidos del diagnóstico:

1. Etapa de visibilización de la problemática y difusión: Visibilizar frente a la Directiva el desgaste laboral en “La Asunción” y sensibilizar respecto a relevancia del cuidado y fortalecimiento de los equipos de trabajo, así como presentar el tema a los turnos y la relevancia de ser trabajado mediante las jornadas de capacitación ofrecidas.

1.1. Reuniones con la Dirección:

Objetivo: Devolución de resultados institucionales y problematizar la situación de desgaste laboral, así como visibilizar la relevancia de brindar apoyo en cuanto a fortalecimiento y cuidado de equipos de trabajo de forma permanente.

Justificación: En base a los resultados del diagnóstico en donde tanto informantes claves plantean el tema del desgaste emocional y psicológico que presentan las trabajadoras que asisten a los adultos mayores, así como los resultados de la escala de síndrome de quemarse por el trabajo es que se presenta la necesidad de sensibilizar al nuevo director, respecto a la necesidad detectada de tomar acciones que propicien el bienestar de las asistentes de adulto mayor y paramédicos. Por lo demás, hay que considerar que el recurso humano de la residencia se concentra principalmente en los turnos de asistencia y cuidados a los usuarios, siendo éste de un total de 41 trabajadores/as, lo que sumado a las características de su trabajo de trato directo con personas vulnerables, en residencia y que dependen de los cuidados permanentes diurnos y nocturnos, por ser de edad mayor y encontrarse con enfermedades, de modo que el cumplimiento del sentido de existencia de la residencia recae en gran manera en el trabajo desarrollado por los turnos de trabajo, siendo fundamental el cuidado del recurso humano.

Formas de Trabajo: Para cumplir con el objetivo se realizan dos reuniones con el Director. La primera de ellas consistió en la devolución de los resultados de la Batería Línea Base, donde se conversa en torno a los resultados obtenidos, se recogen las impresiones del Director, así como sus divergencias. En la segunda reunión se plantea de forma detallada y

extensa la propuesta de trabajo del proyecto, especificando los principios orientadores de la intervención, así como se presentan los objetivos de las jornadas de capacitación y se especifica de forma detallada cada una de las actividades tanto de la jornada 1, como de la jornada 2 de capacitación.

Cabe mencionar que aquellas no fueron las únicas reuniones, pues también hubo otras de duración más breve para negociar la posibilidad de participación de las trabajadoras, principalmente las de farmacia y volante puesto que se negaba su participación por parte de la Dirección. Así como también para realizar coordinaciones para la obtención de algunos recursos necesarios para las jornadas.

1.2. Reuniones con los turnos:

Objetivo: Presentar el interés de brindar apoyo a los turnos dada la gran demanda no tan solo física, sino que también psicológica y emocional que significa el cuidado de ancianos para los trabajadores, además, se difunden las jornadas de capacitación.

Justificación: Dada la necesidad de fortalecimiento y cuidado de los equipos de trabajo de “La Asunción” sustentada en el diagnóstico realizado, es que se presenta la inquietud que se levanta desde la psicología de brindar apoyo a los trabajadores de trato directo respecto al bienestar y el desgaste laboral, en donde el desarrollo de herramientas psicológicas y emocionales, tanto de forma individual como en equipo resulta fundamental para hacer frente a las demandas del trabajo que se realiza en “La Asunción”. De forma que la participación de los/as jefes de turno (paramédicos), asistentes de adulto mayor y, farmacia y volante en las jornadas de capacitación es relevante para instaurar en la residencia las temáticas mencionadas como forma de tomar conciencia de una problemática que lamentablemente se ha naturalizado, así como visibilizar las herramientas con que las personas y los equipos cuentan para hacer frente al desgaste laboral y propiciar el cuidado de los equipos en pro del bienestar.

Formas de Trabajo: Se realizó una reunión con cada turno donde se incluía a el/la jefe/a de turno, las asistentes de adulto mayor y las asistentes de farmacia y volante, formando un total de 4 reuniones. En cada reunión se planteó la relevancia de la temática del cuidado y fortalecimiento de equipos dado el desgaste laboral y la necesidad tomar

acciones orientadoras hacia de bienestar de los/as trabajadores/as. Se invitó a cada trabajador/a a participar de las jornadas entregándose una invitación personal cada una de ellas, también se colocaron afiches en lugares clave. Cabe recordar que la devolución de resultados para las trabajadoras se encontró enmarcado dentro de la primera jornada de capacitación, dado que las reuniones con cada turno no podían ser extensas dado el cuidado y asistencia de los ancianos, así como se encontraba previamente enmarcado en la jornada con el fin de poder trabajar con el equipo en torno a los resultados.

2. Etapa de capacitaciones: Capacitar a operadores sociales en pro del fortalecimiento y cuidado de equipos de trabajo, considerando la influencia de las fortalezas del carácter y el capital psicológico en el bienestar y el desgaste laboral y, por consecuencia, favorecer los efectos preventivos y amortiguadores del desgaste laboral.

2.1. Primera jornada de capacitación en fortalecimiento y cuidado de equipos:

Objetivo: Introducir el trabajo de las fortalezas de carácter, favoreciendo la apropiación de los conceptos de la Psicología Positiva.

Justificación: Teniendo presente que en “La Asunción” se encuentran indicadores favorables respecto al capital psicológico, lo cual posibilita la búsqueda de solución a los problemas, así como favorece la presencia de conductas organizacionales positivas (esperanza, resiliencia, optimismo y autoeficacia), se hace destacable la presencia de tan alto índice de des-ilusión por el trabajo en lo que respecta al desgaste laboral. Tal situación plantea la presencia de una organización que si bien es capaz de enfrentar los obstáculos en el día a día y tener una mirada esperanzadora respecto al futuro, trae solapado el desgaste en sus trabajadores, que aunque no caen en conductas indolentes hacia los usuarios o general sentimientos de culpabilidad, si genera desgaste psicológico, así como un alto nivel de des-ilusión por el trabajo; por otra parte, estos parecen llevar a cabo su quehacer cotidiano con recursos psicológicos y emocionales (tanto en el interpersonal como intrapersonal) insuficientes, es decir, las fortalezas del carácter parecen no estar lo suficientemente desarrolladas como para hacer frente a las adversidades sin caer en el desgaste.

Es por ello y dadas las condiciones laborales a las que se encuentran sujetos los trabajadores de trato directo en nuestro país, que se hace necesario cuidar y fortalecer a aquellos recursos con los cuales ellos cuentan de forma individual, que son precisamente sus fortalezas del carácter. Con tal fin se plantea la primera jornada de capacitación, la cual se centra en brindar un espacio de reflexión y diálogo en las trabajadoras de trato directo de la residencia en donde puedan tomar conciencia de los recursos con los que cuentan como personas y que, sin darse cuenta muchas veces, ponen en juego en el quehacer cotidiano, desde los ámbitos más personales hasta el ámbito laboral. Además de prestar atención a sus propias cualidades y procesos, se otorga la instancia para el trabajo grupal en donde también se facilita la mirada de las fortalezas del/a compañero/a de trabajo y sus procesos con el fin de poder comprender que cada miembro contribuye constantemente a su equipo desde sus fortalezas. Dado que las condiciones laborales en “La Asunción” son de alta exigencia, es que se considera atingente el trabajo reflexivo en donde los equipos puedan reconocer el sentido de su quehacer, entendiendo que a su base se encuentran sus valores y virtudes. Por lo que, en vista de la alta des-ilusión por el trabajo y sus condiciones, es necesario develar el gran valor del recurso humano.

Forma de Trabajo: Esta jornada se centra en lograr que el equipo de operadores sociales dirija su atención hacia la reflexión respecto a cómo se percibe cada participante en su individualidad, cómo se percibe al compañero y en cómo se perciben de forma colectiva como equipo desde la perspectiva de sus fortalezas, facilitando un espacio observación y análisis.

Para ello se presentará a los participantes apoyo teórico, devolución de los resultados institucionales (Batería Línea Base), actividades y ejercicios que les permita a cada uno identificar las fortalezas de sus compañeros/as, sus fortalezas a modo personal y las fortalezas que utilizan en su trabajo; también puedan relacionar las fortalezas del carácter con el eje de la cognición y el de las emociones, por un lado, mientras que por otro lo puedan relacionar con el componente intrapersonal y el interpersonal, lo cual se trabaja en conjunto con la reflexión respecto a cómo éstos se relacionan con las dificultades y las potencialidades de su trabajo. Luego, se guía hacia la exploración más profunda sobre las fortalezas del carácter de forma individual y una devolución de una mirada en conjunto

respecto a las fortalezas utilizadas en el trabajo, estrategia que apunta al *awarness*, estar atento a los propios procesos y los procesos del otro por ser éstos elementos cruciales para el quehacer laboral y el desarrollo de nuestras fortalezas. Se hace el ejercicio de prestar atención a aquellas fortalezas descubiertas que despertaron la atención del equipo, es decir, que se han invisibilizado, pero que sin embargo se encuentran presentes en el quehacer y pueden ser potenciadas. Finalmente, se realiza una síntesis de la jornada, se entrega a cada participante una producción elaborada por los compañeros y se solicita a los participantes responder una pauta de evaluación de la jornada.

2.2. Segunda jornada de capacitación en fortalecimiento y cuidado de equipos:

Objetivo: Profundizar la exploración de las fortalezas de carácter del equipo y su capital psicológico, así como construir un plan de trabajo respecto de aquellas fortalezas sub-utilizadas.

Justificación: En la primera jornada de entrenamiento se introduce el trabajo en torno a las fortalezas del carácter, buscando que los equipos puedan identificar reflexivamente su utilización en el plano personal y laboral, en esta segunda jornada se continua con la exploración de las fortalezas y se trabaja en el reconocimiento de la activación de las fortalezas aún en las situaciones de conflicto, la idea es que los equipos puedan comprender aquello que les acontece, desde el modo de reaccionar frente a ciertas situaciones hasta las emociones que son vividas de forma personal, para luego, teniendo conciencia de las fortalezas del carácter, puedan utilizarlas como estrategia para el cambio y sobre todo, considerar aquellas que se encuentran sub-utilizadas perjudicando a una mejor solución de los conflictos. En este caso, según el diagnóstico, las fortalezas sub-utilizadas corresponden a: Trabajo en equipo, autenticidad y equidad, por lo tanto son aquellas las que se trabajan principalmente en la jornada, puesto que por una parte, es preocupante que en “La Asunción” la modalidad de asistencia y cuidado al adulto mayor sea mediante la conformación de equipos y que éstos tengan sub-utilizada esta fortaleza, mientras que por otra parte, se suma la insuficiente autenticidad y equidad, puede generar conflictos dentro de los equipos o entre estamentos, situación que puede resultar bastante delicada en materia de relaciones interpersonales, lo cual además concuerda con los resultados sobre fortalezas

del carácter, que plantea que los/as trabajadores/as sub-utilizan las fortalezas del plano interpersonal.

Por lo que, se puede concluir que dadas las características complejas del trabajo en la residencia, sumado ciertas deficiencias en el trabajo en equipo, la equidad y la autenticidad, es que se hace atingente trabajar los conflictos desde el planteamiento de las fortalezas del carácter, puesto que, visto desde la Psicología Positiva, aporta elementos que facilitan una perspectiva más amplia de los conflictos dado que considera la comprensión de las emociones y la racionalidad que se ponen en juego, pero con mayor conciencia de que a la base de nuestras reacciones se encuentran nuestros valores y virtudes, de modo que otorga mayor sentido a lo que hacemos, siendo así más comprensible para nosotros mismos y para los demás, lo cual liberaría a los equipos de caer, por ejemplo, en prejuizar al otro o en minusvalorarse a sí mismo. Así también, aporta a una mejor resolución de los problemas, dado que los sujetos tienen conciencia de las fortalezas con las que cuentan para enfrentarlos de forma favorable.

Formas de Trabajo: La segunda jornada de entrenamiento de cuidado de equipo, se enfoca en ampliar la perspectiva del equipo acerca de los desafíos o conflictos y propiciar el uso estratégico de las fortalezas del carácter, así como desarrollar un plan de acción desde las fortalezas de carácter del equipo y su capital psicológico.

En la jornada, se entrega apoyo teórico y se realizan actividades que permiten a los participantes mirar desde distintos puntos las situaciones a las que se ven enfrentados en su quehacer laboral, para así profundizar y enriquecer la visión que se tiene acerca de las fortalezas de equipo, considerando a su vez la habilidad para modular las emociones, aquello con el fin de poder resignificar las vivencias y alcanzar una nueva perspectiva acerca de las fortalezas, facilitando a que ciertas situaciones que resulten conflictivas para el equipo puedan ser comprendidas y abordadas desde las fortalezas que poseen, viendo así aquellos conflictos como una posibilidad de conocimiento mutuo entre los compañeros y de tener nuevas miradas para encontrar formas de resolución a los conflictos.

Los participantes ejercitan de forma reflexiva en torno a un evento crítico que haya vivido el equipo, considerando los conocimientos aportados desde las fortalezas del

carácter y el capital psicológico, lo cual favorezca a mirar la situación con mayor perspectiva y conciencia de cómo poner en práctica fortalezas atingentes para enfrentar la situación crítica.

Mediante el diálogo de los participantes en torno a lo trabajado durante las jornadas, se trabaja en torno a la construcción de un plan de acción grupal, en dónde se recogen los conocimientos adquiridos por el equipo al servicio de la detección de fortalezas para el cambio, aquí, además, se propicia el espacio para que entre los integrantes del equipo planteen y se expliquen mutuamente cómo pueden trabajar para desarrollar estrategias que permitan reforzar las fortalezas que consideran sub-utilizadas o que sencillamente les gustaría desarrollar. Posteriormente, basados en la autogestión del equipo, se facilita la creación de un sistema de acciones concretas que involucren la utilización adecuada de las fortalezas, así como encargados de monitorear el proceso.

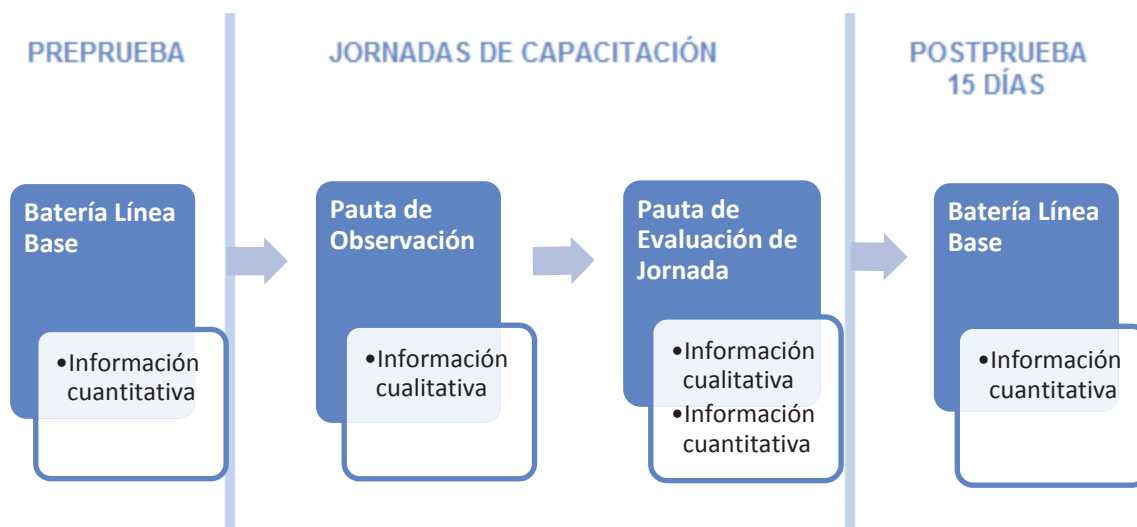
3. Diseño de la Evaluación

Para evaluar la intervención se acogió el diseño mixto, complementando información de carácter cualitativa y cuantitativa, dado que la intención es evaluar tanto el proceso de intervención como los resultados de ésta.

La ejecución de la evaluación consta de distintas etapas, donde se utiliza el diseño preprueba-postprueba para la evaluación cuantitativa, consistente en la administración de la Batería Línea Base FONDECYT N° 11110495 a cada turno de forma previa a la ejecución de las jornadas de capacitación y la administración de aquella batería 15 días después de su última jornada de capacitación. Para la evaluación del proceso, se recolectó información principalmente cualitativa, donde durante la realización de las jornadas de capacitación se utilizó la “Pauta de Observación Jornada 1” y la “Pauta de Observación Jornada 2” pertenecientes a la investigación FONDECYT N° 11110495, así como se entregó a cada participante al final de cada jornada una hoja de “Evaluación de Jornada”, también perteneciente a mencionada investigación

En síntesis, como se observa en el Cuadro 4, el diseño de la evaluación puede esquematizarse de la siguiente manera:

Cuadro 4. Diseño de evaluación.



VI. EJECUCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

En cuanto a la ejecución del proyecto, se exponen las características de la intervención realizada poniendo énfasis en la descripción y el análisis de los acontecimientos relevantes. Para tal efecto, se presentarán las siguientes fases de intervención: 1) Visibilización de la problemática y difusión y, 2) Jornadas de capacitación.

1. Visibilización de la Problemática y Difusión

Descripción de las Actividades

1.1 Reuniones con la Dirección:

1.1.1. Reunión de devolución de resultados institucionales

Por solicitud del Director se enviaron los resultados institucionales mediante correo electrónico. Dada la relevancia de informar al director respecto a las necesidades de la unidad respecto al bienestar y el desgaste laboral en los/as trabajadores/as, es que se solicita una reunión al director con el fin de revisar de forma conjunta los resultados y poder

problematizar la situación. El Director manifestó haber revisado los resultados, pero que de estos nada llamó su atención, ya que según él “todos eran aspectos susceptibles de mejorar”, en vista de aquello, se revisan los resultados de forma conjunta, haciendo énfasis en aquellos indicadores que manifiestan necesidad de intervención, por sobre todo respecto al desgaste laboral, luego se revisan las conclusiones de los resultados sobre bienestar subjetivo, capital psicológico, fortalezas del carácter y síndrome de quemarse por el trabajo demarcando la diferencia que existe entre aquellas escalas que tuvieron buena puntuación de aquellas que no. Luego de esta revisión, se pregunta sobre sus impresiones al Director, frente a lo cual contesta: “¿Frente a cuáles preguntas se tuvieron esos resultados? Porque hay que ver según qué preguntas”, hay que mencionar que desde la primera reunión con el Director, antes de administrar la Batería Línea Base, éste se manifestó implícitamente reticente al proyecto de intervención. Dada la actitud del Director, le pregunto si revisó el cuestionario que le entregué antes de administrarlo al personal, menciona que sí, pero que no recuerda, por lo que le menciono un par de preguntas como ejemplo y vuelvo a mencionar el origen de los instrumentos, su validación y el marco investigativo FONDECYT en el cual se encuentra inscrito. Posteriormente, el Director plantea su preocupación por que la capacitación siga el mismo sentido de los intereses que ellos tienen como unidad y plantea que: “...después no quiero que venga a golpearme la puerta una de las asistentes y me diga ‘Ud. tiene que tenernos tal y tal cosa, porque la psicóloga nos dijo que...’”. Frente a aquello se acoge la preocupación del Director y se establece el compromiso de contribuir al fortalecimiento de los equipos y el bienestar en “La Asunción”, pues no es de interés acrecentar posibles conflictos que podrían haber en la unidad, además, se explica brevemente el enfoque de la psicología positiva, el cual no es propicio a este tipo de situaciones, también, se le ofrece la realización de una siguiente reunión para revisar con exactitud las actividades que se realizarán en las jornadas de capacitación.

Cabe mencionar que en reuniones anteriores se presentó el proyecto de forma descriptiva, considerando el marco teórico que lo sustenta, el pre-diagnóstico, metodología y diseño de intervención.

1.1.2. Reunión de presentación de principios orientadores de la capacitación y las actividades de las jornadas.

Durante la reunión se revisan los protocolos de la primera y la segunda jornada de capacitación, planteando primeramente el objetivo general de la jornada y luego, el objetivo de cada una de las actividades y la explicación descriptiva de cada una de ella. Posteriormente, se hace una breve síntesis del enfoque de las fortalezas del carácter y el capital psicológico con el fin de disipar las aprensiones del Director dado que la propuesta de la psicología positiva se centra en el trabajo en torno a los recursos por sobre las carencia, así como centrar el foco en las oportunidades de crecimiento personal frente a los conflictos. Durante la revisión de los protocolos, el Director expone diversas consultas, las cuales son respondidas. Frente a la revisión, el Director, comenta que considera que las jornadas de capacitación son un exhaustivo trabajo y comenta que había estado preocupado, pues la idea es que todo lo que se haga en la residencia “*reme hacia un mismo lado*” y evitar que se creen problemas.

Finalmente, el Director pregunta si las capacitaciones se realizarán con jornadas para los paramédicos (jefes de turno) por una parte y con jornadas para las asistentes de adulto mayor por otra. Se responde que se realizarán jornadas de forma conjunta entre el paramédico y las asistentes, entendiendo que como se trabajará bajo la lógica de equipos, se hará jornada uno y jornada dos por cada turno, entendiendo que el paramédico y las asistentes conforman un equipo y lo que se busca es fortalecerlos. El Director plantea que no comparte esa lógica, pero que lo realice según estime.

1.1.3. Reuniones extraordinarias para solicitar la autorización de participación de trabajadoras.

En las primeras reuniones de *entrada al campo*, tanto la Dirección como personal administrativo, plantearon que las jornadas de capacitación debían realizarse en los días libres de los/as trabajadores/as, teniendo en cuenta aquello se elaboró la calendarización de las jornadas por cada turno. Sin embargo, para el caso de las asistentes de farmacia y volante, que son cinco, era complejo, dado que no trabajan en turnos rotativos sino que de lunes a viernes. En distintas ocasiones se presentó el caso de éstas trabajadoras al director

en conjunto con la propuesta de sacar del turno a solo una o máximo dos trabajadoras subdividiéndola entre los 4 turnos de trabajo y sus jornadas de capacitación; pero la respuesta fue negativa, dado que cada asistente de farmacia y volante cumplía con una función específica e irremplazable.

Durante el proceso de difusión de las jornadas de capacitación entre los turnos, las asistentes me manifestaron su interés de participar de la capacitación y comentaron que por ser de farmacia y volante siempre las excluían se la posibilidad de participar de capacitaciones, también que consideraban que era un trato injusto.

Dado aquello, se volvió a plantear la importancia de incluir a farmacia y volante, ante lo que el Director responde que lo espere unos días para ver si es factible o no. Posteriormente, pregunta si se pueden realizar las jornadas en día sábado, a lo cual respondo que no tengo disponibilidad ese día, pero sí cualquier otro.

Mientras, las asistentes volvían a acercarse a mí para preguntar si había podido conseguir algún permiso para que ellas participaran, entre lo cual me dicen que ellas pueden organizarse como equipo para poder participar de las jornadas, ya que la persona que asista a la capacitación puede dejar los carros de medicamentos, pañales y otros insumos listos el día anterior y las compañeras pueden ejercer sus funciones, de ese modo hasta que todas puedan participar.

Luego, el Director me solicita el listado con el nombre de las trabajadoras que solicito para que puedan participar de la capacitación, pero luego me envía como respuesta que solo una de ellas tiene permiso, ya que a una no le quedaban días administrativos, otra había estado con muchas licencias *“así que ahora lo único que tiene que hacer es trabajar”*, otra señora tendría reunión con la oficina central, etc.

Finalmente, solo pudieron participar dos trabajadoras del equipo, una dado que consiguió el permiso y otra por causa de que pidió días administrativos para poder participar de las dos jornadas.

Destaco de esta situación el tremendo interés por parte del equipo de farmacia y volante de participar, aunque lamentablemente no pude entregar buenas noticias a la mayoría de las

trabajadoras, pues de todos modos se manifestó el agradecimiento por parte de algunas de ellas por las gestiones realizadas por mi parte. Así también destaco, pero de forma desfavorables, las dificultades que la Directiva presenta para reconocer la necesidad de los/as trabajadores de recibir herramientas que les permitan cuidar y fortalecer sus equipos de trabajo para prevenir y amortiguar los efectos del desgaste que les provoca el trabajo que desempeñan.

1.2 Reuniones con los turnos de asistentes:

Con cada uno de los turnos de asistencia de la Residencia se realizaron reuniones en donde participaron jefes/as de turno, asistentes de adulto mayor y asistentes de farmacia y volante, allí se les presentó la temática del fortalecimiento y cuidado de equipos como forma de prevenir o amortiguar los efectos del desgaste laboral y promover el bienestar en los trabajadores, se planteó la relevancia de trabajar en torno a estas temáticas en “La Asunción”, dadas las características del trabajo que allí desarrollan.

Algunas asistentes comentaron respecto a sus experiencias de desgaste, donde sus comentarios se enfocaban a la demanda psicológica y emocional que conlleva sus quehaceres. Otras trabajadoras se mantenían más reservadas y no opinaron, sin embargo, asentían con la cabeza al escuchar respecto al desgaste.

Frente a ello, se enfatiza la realidad de los programas sociales en general, en donde el tema del desgaste laboral es una realidad que se presenta en distintas instituciones y con distintos perfiles de usuarios, desde el trabajo con familias vulnerables, niños y adolescentes, como es el trabajo de los programas de SENAME, hasta el trabajo que ellas desempeñan en esta institución y con estos usuarios en particular, por lo que se trató de abrir la perspectiva y develar que este es un problema no solo de “La Asunción” sino de las instituciones que trabajan con personas vulnerables. Pero que, sin embargo, también cada institución y cada trabajador posee características únicas y viven lo laboral de forma única también, por lo que es importante abrir espacios para trabajar esas vivencias, por lo que frente a ello, se les brinda la oportunidad de participar en las capacitaciones para trabajar con sus equipos en torno a aquellas experiencias y temas que les permitan desarrollar mejores formas de hacer frente a su realidad.

Emergen en los distintos turnos preguntas relativas a las fechas de las jornadas y lugar de realización. Se les presentan las fechas, surgiendo el tema de que esos son días libres para ellas, donde se presenta una reacción negativa en algunas trabajadoras de la mayoría de los turnos, planteaban que las capacitaciones debiesen ser en días de trabajo, por lo que se les explica la duración de las jornadas es de casi un día completo, siendo incompatible con un día de trabajo pues no pueden retomar sus actividades laborales, se les plantea que las actividades de las jornadas abordan temas profundos que requieren ser abordados con la dedicación que merecen, pues se trata del bienestar de ellas como trabajadoras, algo que, quizá, no es tomado muchas veces en cuenta; frente a ello, otras asistentes plantean a sus compañeras que el asistir a las capacitaciones es un beneficio para ellas mismas, que a ellas les hará bien trabajar estos temas y que si no se aprovecha la oportunidad son ellas las que pierden. Finalmente, algunas plantean que no podrán asistir, mientras que otras se muestran bastante interesadas, pero que tienen que ver cómo programar algunos deberes personales y familiares, algunas dicen que sí asistirán.

Algunas asistentes comentan que les gustaría realizar las jornadas en un lugar que no sea la Residencia, frente a lo cual se les menciona que se trató de gestionar aquellos lugares que ellas sugirieron en las reuniones de presentación del proyecto y que se veían factibles, como el PADAM, pero que sus instalaciones se redujeron por causa de que ahora hay tres instituciones funcionando ahí, también que se consideró la Capilla que se encuentra al lado, pero que ahora cobran por día y que sumando todas las jornadas que se realizarán el gasto de arriendo abordaría los \$300.000, ellas comprendieron la situación. Pero se les mencionó que si ellas conocen o pueden gestionar otro espacio sería estupendo, pues se comprende que la idea es salir de la residencia y tener un espacio propio, que ese era también el interés de la capacitación, pero que no se había logrado, considerando también el factor climático de invierno que reduce las posibilidades.


La descripción de lo emergido durante la devolución de resultados institucionales a los turnos, se encuentra descrito en el apartado de “Capacitación”.

2. Capacitación

Con el objetivo de trabajar con cada uno de los equipos de trabajo de trato directo de la Residencia de Larga Estadía y guardando coherencia con el interés de mantener los grupos según su conformación natural para trabajar sus temas propios, así como para resguardar la intimidad al interior del equipo, es que se plantea en una primera instancia replicar el protocolo de intervención de la jornada 1 y de la jornada 2 en cada equipo de trabajo, realizando un total de 8 jornadas de capacitación (4 jornadas 1 y 4 jornadas 2). De modo que se realizaron 4 jornadas 1, una por cada equipo, sin embargo, algunos turnos tuvieron una bajísima asistencia, resultando desalentador para las asistentes al ver que sus compañeras no asistieron, de modo que para las segundas jornadas se conformaron grupos compuestos por más de un equipo, por un lado para conformar efectivamente un grupo y así facilitar la ejecución de las actividades de la jornadas, diseñadas para ser trabajadas en grupo, como por otra parte, se realiza sustentados en la observación de las primeras jornadas, en donde se obtuvo que los distintos equipos presentan temáticas e inquietudes similares a trabajar, dado que en el fondo cada equipo y trabajador se encuentra inmerso en la misma realidad institucional y laboral.

Finalmente, los grupos para el trabajo en jornadas de capacitación quedaron conformados de la siguiente manera (Cuadro 5):

Cuadro 5. Jornadas de capacitación y conformación de grupos.

CAPACITACIÓN EN FORTALECIMIENTO Y CUIDADO DE EQUIPOS DE TRABAJO			
JORNADAS 1			
19 Mayo - Equipo Teresa Flores	22 Mayo - Equipo Marcela Pérez	29 Mayo - Equipo Mauricio Parra	10 Junio - Equipo Isabel Lara - Equipo Farmacia y Volante
			
JORNADAS 2			
30 Mayo - Equipo Teresa Flores - Equipo Marcela Pérez		17 Junio - Equipo Mauricio Parra - Equipo Isabel Lara - Equipo Farmacia y Volante	

Descripción de las actividades:

2.1. Capacitación en fortalecimiento y cuidado de equipos, Jornadas 1:

2.1.1. Equipo turno paramédico Teresa Flores²:

En la primera jornada que se realizó se contó con la participación de solo dos asistentes de adulto mayor, un par de asistentes habían avisado previamente que no podrían participar, la jefa de turno tampoco asistió a la jornada. La duración fue de seis horas y media (incluyendo hora de almuerzo). A pesar de que asistieron solo dos personas de un total de ocho trabajadoras, éstas desarrollaron cada actividad de forma participativa, favoreciendo las instancias de reflexión y diálogo tanto individual como grupal.

Las participantes lograron familiarizarse con los conceptos de Fortalezas del Carácter, así como identificar en su vida personal y laboral la forma en que ponen en juego sus 24 fortalezas, también compartieron en torno a cómo sus cualidades personales contribuyen al trabajo en equipo, el cuidado de los ancianos, así como a enfrentar las adversidades y la rutina. Para ellas la fortaleza del humor y la esperanza han sido fundamentales como forma de resiliencia en el trabajo, pero que en general son variadas las fortalezas que deben utilizar. También se presenta la importancia de la reflexión, pues las fortalezas en el quehacer cotidiano pasan desapercibidas, por lo demás: *“Es algo que ayuda al autoestima poder ver estas cosas”* (Amelia).

En cuanto a la devolución de resultados, las participantes comparten sus impresiones respecto al desgaste laboral en “La Asunción” y a las fortalezas del carácter subutilizadas principalmente.

Dentro del ejercicio de relacionar las fortalezas del carácter con los ejes mente-corazón e intrapersonal-interpersonal, aparecen como temas institucionales relevantes la necesidad de contar con una jefatura empática, sobre todo por los diversos cambios que han enfrentado en este sentido, también manifiestan que no se ve el trabajo en equipo en todos los niveles y la necesidad de equiparar las funciones en el trabajo para evitarla sobrecarga.

² En los anexos se encuentra el detalle de la actividad: Pauta de Observación Jornada 1, turno paramédico Teresa Flores.

2.1.2. Equipo turno paramédico Marcela Pérez³:

En esta jornada se cuenta con la participación de cinco personas, cuatro asistentes de adulto mayor más la paramédico jefa de turno. La duración fue de seis horas y media app. (incluida hora de almuerzo). En este equipo se destacó la vitalidad que mostraban al participar de cada una de las actividades, se observaba cohesión grupal y trato amistoso entre las trabajadoras.

Las participantes fácilmente reconocen entre sí los aportes que cada una brinda al equipo, así como las fortalezas del carácter con que cuentan. En general, se reconocen como un equipo y más que ello, como familia, en donde para la mayoría el amor es el fundamento de todo quehacer en la vida y en “La Asunción”, además, consideran que para el trabajo en equipo es importante que los trabajadores estén bien en conjunto.

Las asistentes relatan que al darse cuenta que aquello que realizan a diario y que las motiva corresponden fortalezas reconocibles las ayudó a darse cuenta de sus cualidades personales, también mencionan cómo esto contribuye a valorarse a sí mismas.

En la devolución de resultados, este equipo se manifestó sorprendido con los bajos resultados en algunas fortalezas, como por ejemplo, en trabajo en equipo y la honestidad. Atribuyen este resultado a los cambios atravesados por la residencia, así como a que puede que no todos los turnos trabajen como equipo a diferencia de ellas.

Mediante el trabajo en torno a las fortalezas del carácter en su relación con los ejes mente-corazón e intrapersonal-interpersonal, las participantes logran identificar aquellas fortalezas sub-utilizadas y cómo se vincula la sub-utilización con las situaciones vividas en el trabajo. Emergen temas como la rutina del trabajo y la muerte de los abuelos, reflexionando sobre cómo se naturalizan tales aspectos, así como que es necesario hacer un equilibrio entre lo que se vive en el trabajo, lo que se piensa y lo que se siente.

También, surge durante la jornada el tema de la necesidad de contar con un liderazgo por parte de la directiva que sea más cercano, que manifieste ciertos “gestos o detalles hacia las trabajadoras”, pues para ellas son gratificantes.

³ En los anexos se encuentra el detalle de la actividad: Pauta de Observación Jornada 1, turno paramédico Marcela Pérez.

El equipo plantea la posibilidad de realizar la siguiente jornada en la casa de Elisa (asistente) para salir del espacio cotidiano de la Residencia.

2.1.3. Equipo turno paramédico Mauricio Parra⁴:

En esta jornada acuden a la jornada solo dos asistentes de adulto mayor de un total de ocho personas. El paramédico jefe de turno, en ocasiones anteriores manifestó su interés de participar, pero finalmente no puede por tener que hacer reemplazo a otra jefa de turno. Hay que mencionar que aquel día amaneció muy lluvioso, aspecto que podría haber influido de algún modo en la baja asistencia. Una de las participantes debe retirarse a las 15:30, por lo que dado aquello y las características climáticas se decide contribuir a sintetizar la jornada, su duración fue de cinco horas quince minutos (incluido el almuerzo).

Las participantes individualmente identifican las fortalezas del carácter que consideran tener más desarrolladas y las que menos, plantean tener claras sus fortalezas, pues son la madurez o la experiencia de vida las que favorecen el conocimiento propio, también mencionan que estas cualidades son algo del interior de la persona que va fluyendo.

Las participantes plantean el trabajo en equipo y la amabilidad como aquellas fortalezas que más utilizan en el trabajo, ya que se relacionan tanto con el trabajo y el trato entre las compañeras como con el trato al adulto mayor. Para ellas el trabajo en equipo se ve evidenciado en las tareas diarias, con el *“el trabajo pesado se vuelve liviano”* (Jaqueline), pues cuando hay poca gente, hay más organización, sin cargarle la tarea a otras compañeras; también, la sensación de agotamiento es menor cuando se trabaja en equipo y permite hacer más llevadero el trabajo.

En la devolución de resultados institucionales, surge por parte de una de las participantes el comentario: *“No me sorprenden estos resultados”*. Agregan la falta de motivación que hay en el hogar de participar en reuniones o capacitaciones, en general de instancias que no sean obligatorias, dado a que no se entrega un incentivo.

⁴ En los anexos se encuentra el detalle de la actividad: Pauta de Observación Jornada 1, turno paramédico Mauricio Parra.

También se trabaja en torno a las fortalezas del carácter y su vinculación con los ejes mente-corazón e intrapersonal-interpersonal, donde las participantes observan que en “La Asunción” hay mayor tendencia a desenvolverse desde lo mental y lo intrapersonal. Se reflexiona sobre la relevancia de dar espacio a vivir las emociones como forma de prevenir el desgaste laboral o caer en la indolencia con el usuario.

En las últimas actividades, las participantes logran visibilizar que poseen las 24 fortalezas del carácter, encontrándolas desde el plano personal al laboral. Consideran que enriquecedor mirarse a sí mismas desde el plano de las fortalezas, también que es importante recibir el reconocimiento por parte de los otros.

2.1.4. Equipo turno paramédico Isabel Lara y Equipo de farmacia y volante⁵:

Durante la jornada se cuenta con la participación de cuatro trabajadoras, una paramédico (jefa de turno) y una asistente de adulto mayor, así como con dos asistentes de farmacia y volante. Se decidió unir en esta jornada a dos equipos basándose en las experiencias anteriores, en donde el número de participantes no resultaba satisfactorio para lograr un trabajo grupal, además, se consiguió permiso por parte de la Directiva para la participación de solo una de las cinco trabajadoras de farmacia y volante, mientras que la otra asistente del equipo pidió días administrativos para poder participar de la capacitación. La jornada tuvo una duración de siete horas un cuarto app. (incluida hora de almuerzo).

En esta jornada, el grupo se caracterizó por tener una mirada crítica respecto a diversas situaciones que viven como trabajadoras de “La Asunción, en donde se pudo percibir cierta carga emocional que las afecta de forma negativa. Cada una desarrolló las actividades de forma participativa y se mostraron comprometidas con compartir con el grupo pensamientos y emociones. Desde las primeras actividades emergieron temas relativos a conflictos internos como Residencia, así como Hogar de Cristo a nivel nacional.

Las participantes mediante las actividades logran identificar fácilmente las fortalezas que poseen de forma individual, las cuales para ellas están claras, pues la etapa de la vida en que se encuentran ha favorecido el autoconocimiento. Además, reconocen

⁵ En los anexos se encuentra el detalle de la actividad: Pauta de Observación Jornada 1, turno paramédico Isabel Lara y equipo farmacia-volante.

rápidamente aquellas fortalezas que ponen en juego en el trabajo y les permite desarrollarlo. Observan que hay fortalezas que pasan desapercibidas para sí mismas, pero que los otros son capaces de reconocer en ellas. También, identifican los aportes de cada una a sus equipos de trabajo, así cómo reflexionan de forma profunda en torno a ciertas fortalezas que consideran fundamentales en su quehacer laboral y que consideran que deben ser potenciadas en todos los equipos, dadas ciertas falencias que presentan los equipos, como lo es la autenticidad.

El trabajo en torno a las fortalezas facilita que emerjan diversos temas, que abarcan desde las relaciones interpersonales hasta el plano intrapersonal, desde lo laboral hasta la vida de pareja.

En la actividad de devolución de resultados institucionales, las asistentes conversan acerca de lo representativo que éstos son de la realidad de “La Asunción” y manifiestan no sorprenderse por los resultados obtenidos en cuanto a desgaste laboral y las fortalezas del carácter. Este espacio, permitió la conversación en torno a ciertos problemas institucionales, como la externalización de las responsabilidades en distintos estamentos y la falta de cohesión grupal como asistentes.

Vinculando la actividad de devolución de resultados de fortalezas del carácter con los ejes mente-corazón e intrapersonal-interpersonal, plantean diversos temas, como el poco acompañamiento por parte de los jefes de turno a las asistentes y la presencia de competitividad, también de actitudes individualistas en el trabajo, aspectos que consideran que van en desmedro del trabajo en equipo. Ratifican la Des-Ilusión por el trabajo, hablan del desgaste psicológico que genera y la poca comunicación que hay dentro de algunos turnos. Dado el clima de gran descontento que se genera, se plantea la importancia de trabajar estas situaciones desde el punto de vista de las fortalezas que ellas poseen, pues estas son desarrollables, así como ellas pueden inducir a que se generen aunque sea pequeños cambios si se asume ese compromiso. Se conversa acerca la importancia de incorporar las emociones positivas dentro de sus grupos en beneficio de la salud mental. Luego, algunas de las participantes llegan a la conclusión de que hay que: “...*asumir que uno tiene que partir por contribuir a las buenas relaciones laborales*” (Isabel). Sin embargo, el ambiente se vuelve a sentir muy comprimido, pues surgen críticas hacia la

Directiva, en donde algunas plantean que no hay un trato igualitario hacia todas las trabajadoras, así como hay trabajadoras que buscan “quedar bien” más que velar por los temas de la Residencia, también se comentan situaciones en las que la mayoría de las participantes han sentido que sus inquietudes no han sido tomadas en cuenta por parte de la Directiva. Se plantea la importancia del liderazgo dentro de la institución y de la buena comunicación, tanto intraestamento como interestamento, plantean que sin buenos líderes es difícil que haya un buen trabajo en equipo.

Las participantes, en las últimas actividades, manifiestan encontrarse sorprendidas al darse cuenta de que en el fondo poseen todas las fortalezas del carácter, las cuales han podido vincular con distintos ámbitos de sus vidas. Surgen dentro del grupo temas muy íntimos sobre sus historias de vida, las cuales comparten mutuamente en un ambiente de enorme confianza, dada la delicadeza de estos temas, se pone énfasis en la escucha activa y acogedora de los relatos favoreciendo la retroalimentación en donde se destaca que ha habido una evolución personal en cada una de las participantes. Es destacable que surgen en ellas frases como: “*Salir adelante*”, “*Pude aprender*”, “*Antes era así, pero ahora puedo y tengo estos recursos*”, “*Ahora veo las cosas de otra manera y puedo darme cuenta...*”.

2.2. Capacitación en fortalecimiento y cuidado de equipos, Jornadas 2:

2.2.1. Equipo turno paramédico Teresa Flores y Equipo turno paramédico Marcela Pérez⁶:

En la jornada se contó con la asistencia de nueve participantes, consistente en una jefa de turno y siete asistentes de adulto mayor pertenecientes a dos equipos distintos (equipo Teresa Flores y equipo Marcela Pérez). La duración de la jornada fue de siete horas app. (incluida hora de almuerzo).

En ésta jornada participaron tres asistentes que no habían podido participar de la primera jornada, por lo que para contextualizarlas en el trabajo que se había desarrollado, se

⁶ En los anexos se encuentra el detalle de la actividad: Pauta de Observación Jornada 2, turno paramédico Teresa Flores y turno paramédico Marcela Pérez.

realiza un resumen de la jornada anterior poniendo hincapié en los conceptos claves referentes a las fortalezas del carácter.

Durante la jornada, se trabaja en torno a la profundización de las fortalezas del carácter de los equipos y su capital psicológico, así como en la construcción de un plan de trabajo para potenciar aquellas fortalezas sub-utilizadas por los equipos.

Con tal objetivo, se trabaja primeramente en torno a aquellas situaciones que molestan a los equipos, en donde tanto para el turno de la Sra. Teresa, como para el de la Sra. Marcela éstos resultaban comunes. Emergieron temas como la sobrecarga laboral, las habladerías por la espalda y el incumplimiento del conducto regular respecto al cuidado de los residentes. Se trabajan aquellos temas desde la perspectiva de los “*Hot Buttocks*”, donde las participantes pudieron identificar las fortalezas que están siendo transgredidas cuando se presentan las situaciones que les son molestas, así como reflexionaron y dialogaron en torno a qué fortalezas consideran que como equipo deben desarrollar para enfrentarlas.

En la jornada se entrega apoyo teórico con el fin de introducir una nueva mirada para el uso de las fortalezas del carácter, en donde las asistentes se apropiaron bastante de aquí en adelante del concepto de perspectiva, el cual en la jornada anterior de cada uno de los equipos se había introducido dado que era una palabra que la mayoría no conocía y que ahora entendían su uso como la posibilidad de mirar los problemas desde distintos puntos de vista o de forma más amplia y la búsqueda de distintas formas para resolverlos por sobre una sola posibilidad.

En una segunda instancia las participantes trabajan en torno a la identificación de un evento crítico que haya vivido el equipo, en donde a pesar de ser dos equipos distintitos, identificaron cierto evento ocurrido en “La Asunción” que de forma directa o indirecta les afectaba a ellas y a los abuelos, entre otras personas. Luego, de la identificación, se centran en buscar mejores formas de abordar el evento, en donde se destaca la participación activa mediante opiniones reflexivas por parte de todas las participantes, éstas se encontraban orientadas al uso de la empatía, la humildad y el respeto. Posteriormente, las trabajadoras elaboran una serie de conclusiones respecto a cómo abordar en un futuro posibles situaciones similares y se profundiza en el capital psicológico utilizado por los equipos para

la resolución del evento crítico. De esta actividad se destaca la fluidez con que se realizó la actividad, donde se podía observar bastante claridad por parte de los equipos respecto al aporte que cada una puede brindar al cambio.

Terceramente, se trabaja en torno a la elaboración de un plan de acción grupal en torno al fortalecimiento de las fortalezas del carácter sub-utilizadas por los equipos, donde ellas consideran desarrollar el trabajo en equipo, la equidad y la prudencia. Identifican cómo o en qué circunstancias se sub-utilizan, así como elaboran de forma conjunta estrategias que refuercen el uso de las fortalezas en el equipo. Las trabajadoras consideraron que para el logro de éste objetivo era necesario contar con el compromiso de cada una de ellas, ya que se debe partir con el compromiso personal de hacer las cosas de mejor manera en el quehacer cotidiano, cada una poner de su parte en el trabajo en equipo, velar por la equidad, frenar los impulsos del momento y actuar con prudencia.

Finalmente, se realiza una actividad de cierre de la experiencia de capacitación, en donde luego se recoge lo que las participantes rescatan. De ello emergen frases como: “Haber podido descubrir fortalezas personales”, “Poder ponerle nombre a lo que uno es”, “Darse cuenta de que se tienen fortalezas”, “Poder ver más claramente aspectos que pasan desapercibidos”.

2.2.2. Equipo turno paramédico Isabel Lara, equipo turno paramédico Mauricio Parra y Equipo de farmacia y volante⁷:

Durante esta jornada, se contó con la participación de ocho trabajadoras pertenecientes a tres equipos distintos (turno Sra. Isabel, turno Don Mauricio y equipo de farmacia y volante), su duración fue de siete horas veinticinco minutos (incluido tiempo de almuerzo).

A ésta jornada asistieron trabajadoras que no habían podido participar de la primera jornada, por lo que para introducirlas al tema de las fortalezas se explica en qué consisten y se les presenta el ploteo trabajado en la jornada 1, así como se hace entrega de lista de definición de conceptos de virtudes humanas y fortalezas del carácter.

⁷ En los anexos se encuentra el detalle de la actividad: Pauta de Observación Jornada 2, turno paramédico Mauricio Parra, turno paramédico Isabel Lara y equipo de farmacia-volante.

Dado que el objetivo de la jornada es profundizar la exploración de las fortalezas de carácter del equipo y su capital psicológico, así como construir un plan de trabajo respecto de aquellas fortalezas sub-utilizadas, se trabaja en una primera instancia en torno a los *Hot Buttom*s, en donde las participantes definen aquellas situaciones que les resultan molestas a los equipos, donde emergieron distintos temas que definieron como falta de compañerismo y complicidad frente a problemas comunes como trabajadoras, diferencias y/o discriminación hacia trabajadores, falta de definición o demarcación de los roles dentro del hogar y baja empatía, en donde el rango abarcaba desde problemas intraestamentales hasta interestamentales. Las participantes identificaron las fortalezas que están siendo transgredidas cuando se presentan las situaciones que les son molestas, así como reflexionaron y dialogaron en torno a qué fortalezas consideran que como equipo deben desarrollar para enfrentarlas. Hay que mencionar que hubo que poner mucho énfasis en estimularlas a considerar aquellas fortalezas de las cuales ellas se pueden hacer cargo y promover, entendiendo que es difícil trabajar en base a lo que quieren que cambie alguien que no se encuentra presente en la jornada, dado que se observaba de forma generalizada bastante malestar frente al actuar del Director principalmente, así como el de otras compañeras.

En la jornada se entrega apoyo teórico con el fin de introducir una nueva mirada para el uso de las fortalezas del carácter, en donde las participantes comprendían la relevancia de la perspectiva como la posibilidad de mirar los problemas desde distintos puntos de vista o de forma más amplia y la búsqueda de distintas formas para resolverlos por sobre una sola posibilidad.

Luego, en una segunda instancia, se trabaja en torno a un evento crítico que hayan vivido los equipos, en donde escogieron una situación que es preocupante para todas las trabajadoras de la residencia, independientemente de si son jefas de turno, asistentes de adulto mayor o asistentes de farmacia y volante, por lo que resultó atingente. Las trabajadoras representaron la “fuga de residentes”. Sin embargo, fue difícil estimularlas a buscar nuevas formas de abordar este tipo de situaciones, pues constantemente repetían: *“Pero así son siempre las cosas”, “el Director no hace nada, nunca está”, “siempre los paramédicos y/o asistentes tienen que salir a buscar al residente a la calle y hacer los*

afiches". Hay que destacar que se observaba bastante descontento y malestar en las asistentes, dado que consideraban que toda la responsabilidad respecto al cuidado de los abuelos caía sobre ellas sin contar con apoyo por parte de estamentos superiores, además de la gran preocupación que les genera el que ocurra alguna desgracia al abuelo perdido. Finalmente, mediante el dialogo reflexivo en torno a las necesidades de los abuelos del hogar, se logra visibilizar una estrategia para enfrentar de mejor manera tales situaciones.

En una tercera instancia, se desarrolla el trabajo en torno a la creación de un plan de acción grupal para estimular el uso de las fortalezas del carácter que consideran sub-utilizadas en los equipos, para las participantes son: Trabajo en equipo, autenticidad y valentía. Identifican cómo o en qué circunstancias se sub-utilizan, así como elaboran de forma conjunta estrategias que refuercen el uso de las fortalezas. En este caso se asumieron compromisos grupales en donde todas se comprometían a poner de su parte para mejorar los vínculos con las compañeras de trabajo, así como también la toma compromiso por parte de una representante de cada turno sumado al apoyo de una compañera (ambas presentes en la jornada) para motivar a sus respectivos equipos para que se efectúen reuniones con el énfasis de poder llegar a acuerdos como turno para plantear sugerencias a la directiva, mejorando los canales de comunicación dentro de los equipos y con el estamento superior.

Finalmente, se realiza una actividad de cierre de la experiencia de capacitación el cual resultó bastante emotivo. Emergen frases representativas aquello que las participantes rescatan de lo vivido: *"Nosotras podemos hacer cosas, abrir, generar cambios...Estoy tranquila"*, *"Ver las cosas de otra manera, ver más allá, conocer al compañero, aprender de nuestro trabajo, del otro"*, *"Esperanza...dar más energía al equipo"*, *"Salimos más fortalecidas y daremos frutos"*, *"Salimos alimentadas de aquí, limamos asperezas"*, *"Como equipo podemos abrir puertas, somos clave"*, *"Todos aportamos un grano al trabajo...Cortar con todo lo malo que podamos sentir"*, *"...relajación, me sentí bien en la capacitación"*.

Aspectos Éticos

A lo largo de las distintas actividades desarrolladas en la Residencia se consideraron distintos aspectos éticos, desde la entrada al campo hasta la administración de la Batería Línea Base para evaluar la intervención.

Desde un comienzo se buscó el consentimiento por parte de las distintas personas que pasaron por la dirección y que fueron los primeros contactos con la Residencia, a cada cual se presentó el proyecto y se esperó su apoyo y autorización antes de efectuar cualquier acción, a pesar de que se contaba con el apoyo de la oficina central del Hogar de Cristo para realizar la intervención.

Comenzado el trabajo, se realizaron frecuentemente reuniones informativas al director para mantenerlo al tanto de cada una de las etapas a desarrollar, así como para solicitar su apoyo en los casos necesarios, de modo que cada acción se encontraba mediada por él. Así también se entregaron reportes semanales de cada una de las jornadas de capacitación, en donde, cuidando la confidencialidad de las participantes, se presentaron algunos aspectos evaluativos generales.

En cuanto al proceso diagnóstico y evaluativo con administración de la Batería Línea Base, se entregó a cada trabajador/a por escrito un consentimiento informado, además, se les explicó de forma oral el interés que mantenía la intervención de resguardar la identidad de ellas, por esta misma razón, los cuestionarios eran anónimos y se utilizaron solamente códigos de identificación por razones de análisis pre-post.

Durante la difusión de las jornadas de capacitación, se explicó en las reuniones con cada turno el carácter voluntario de participación, solamente haciendo énfasis en la atingencia de la temática de la intervención para ser trabajada en “La Asunción”.

En el proceso de capacitación, se planteó al comienzo de cada jornada la confidencialidad de éstas, presentando el interés de resguardar la confianza y la intimidad de los equipos con el fin de favorecer un buen trabajo en torno a sus temas de interés, planteándolo como un beneficio mutuo entre capacitadoras y asistentes. Afortunadamente,

se creó el clima suficiente para compartir y trabajar en torno a temas personales como institucionales, dando espacio al diálogo como a las emociones asociadas.

Además, los nombres utilizados en el presente informe son de carácter ficticio, resguardando el anonimato de los equipos y sus participantes.

Asesorías y Capacitaciones

Como introducción a la temática de fortalecimiento y cuidado de equipos de trato directo con usuarios de programas sociales, se revisó bibliografías respecto a la temática, también se asistió a un encuentro y un seminario, difundidos en las asesorías recibidas por la profesora guía del presente trabajo.

Así también, con el fin de poder efectuar el análisis de datos cuantitativos, se recibieron asesorías orientadas al uso del programa SPSS. También, se recibió orientación respecto a la información cualitativa.

Para poder llevar a cabo las capacitaciones a las trabajadoras de la Residencia “La Asunción” fue necesario pasar un proceso de capacitación, en donde se acompañó como observadora participante a otras capacitadoras que realizaron jornadas de idénticas características, donde el protocolo de intervención era el mismo, pero en distintas instituciones, conformando un total de cinco instancias que abarcaron tanto primeras como segundas jornadas (35 hrs. cronológicas).

Presupuesto

En la Tabla 11 se presenta un resumen del presupuesto requerido para efectuar las distintas acciones de intervención.

Tabla 11. Presupuesto.

Concepto	Monto Total
Transporte (Locomoción colectiva).	\$56.620
Fotocopias e impresiones (Cuestionarios, difusión, material de capacitación).	\$ 38.800
Materiales de librería para jornadas de capacitación (Lápices varios, cartulinas, block de dibujo, masking tape, post stick, otros).	\$ 50.000
Coffe breake de jornadas de capacitación.	\$ 16.200
Otros.	\$ 3.100
MONTO TOTAL	\$ 164.720

Hay que mencionar que parte considerable de los gastos de locomoción estuvieron destinados a variadas reuniones de entrada al campo por cambios de Directiva, por lo que se incluyen estas instancias.

VII. EVALUACIÓN

Como se mencionó en el diseño, la evaluación consistió en un diseño mixto, pues se recogió y analizó información de carácter cualitativa y cuantitativa con el objetivo de evaluar tanto el proceso de intervención como los resultados de ésta.

Para evaluar el proceso, se recogió información durante realización de las jornadas de capacitación, mediante registro de observación participante y mediante las respuestas de las participantes frente a una pauta de evaluación contestada de forma individual al final de cada jornada de capacitación.

En cuanto a la evaluación resultados de la intervención, se administró a cada turno la Batería Línea Base FONDECYT N° 11110495⁸, de forma previa a la realización de las jornadas de capacitación, así como posterior a ellas.

1. Evaluación de Proceso

Como se ha descrito anteriormente, se realizaron seis jornadas de capacitación enfocadas en el fortalecimiento y cuidado de los equipos de trabajo que componen “La

⁸ Batería adjunta en anexos.

Asunción”. Estas jornadas fueron analizadas y evaluadas gracias al registro otorgado por las pautas de observación de cada jornada, así como por las pautas de evaluación contestadas por las participantes al final de cada jornada, de lo cual se consideró como aspectos relevantes a ser evaluados: a) Utilidad de los contenidos abordados en la capacitación; b) Utilidad de la metodología de las jornadas; c) Percepción de las participantes respecto a los recursos y la organización de las jornadas; d) Elementos de las jornadas rescatados por las participantes. Al final de este apartado, se adjunta una síntesis de las evaluaciones que realizaron las participantes a cada jornada.

a) Utilidad de los contenidos abordados en la capacitación

A lo largo del desarrollo de las distintas jornadas, se encontraron elementos que refuerzan la idea de la atingencia de trabajar la temática del fortalecimiento y cuidado de equipos en programas sociales desde la perspectiva de las fortalezas del carácter y el capital psicológico. Desde una primera instancia, las participantes presentaron una actitud positiva a trabajar el tema del cuidado y fortalecimiento de equipos, puesto que *“...lo encuentran interesante, porque es algo que sienten que necesitan trabajar en estos momentos en donde persiste la tensión y los cambios”* (Pauta observación Jornada 1, equipo Marcela Pérez).

Respecto al trabajo en torno a las fortalezas del carácter, en general las participantes de la capacitación otorgaron gran valor al trabajo de conocerse a sí mismas desde ésta perspectiva, como se relata en una de las jornadas: *“Cuesta reconocer la fortaleza en el diario, uno más bien ve lo malo, cuesta reconocer los valores, uno muchas veces se cuestiona lo que es, porque falta autoestima, cuesta de repente encontrarse uno mismo”* (Amelia), lo que da cuenta del sentido que tiene en estos contextos laborales desarrollar intervenciones que favorezcan la reflexión personal y grupal que favorezca el reconocimiento de las virtudes y fortalezas que los sujetos presentan como forma de propiciar el bienestar al interior de los equipos, como sintetiza una asistente: *“Es increíble que el darnos cuenta de que las distintas cosas que nosotras somos y que nos motivan son fortalezas y que tienen un nombre, eso ayuda a que uno se dé cuenta de cómo uno es”* (Elisa), además, en las distintas jornadas se manifiesta que aquello *“les ayuda a valorarse más como persona y que eso es importante”* (Pauta de observación Jornada 1, equipo Teresa Flores). Otro logro que da cuenta de la atingencia del trabajo desde la perspectiva de

la psicología positiva en programas sociales, es que las participantes en distintas instancias dieron cuenta de tomar conciencia de que en el trabajo que desempeñan hay varias fortalezas que ponen en práctica y, por ende, éstas no deben ser invisibilizadas.

Además, se pudo observar a lo largo de las distintas jornadas que cada uno de los turnos pudo alcanzar una mirada enriquecida acerca de su realidad laboral y los requerimientos de ésta, como por ejemplo, la necesidad que presentan de otorgar más valor a las fortalezas relacionadas con las emociones, como concluyeron: *“Si nos movemos solo por la mente sería un trabajo mucho más frío y mecanizado y eso aquí no puede ser”* (Sonia).

También el espacio de capacitación favoreció la mirada analítica y crítica de los problemas que les afecta como institución y reconocer que a pesar de que éstos se encuentran presentes hay quienes se mantienen consecuentes con aquellos valores y virtudes que les brinda sentido a sus vidas, como se encuentra registrado:

“Las participantes dicen no sorprenderse con los resultados de fortalezas del carácter y de desgaste laboral, los cuales no son favorables. Emergen temas de “La Asunción”, que se cae en externalizar las responsabilidades propias, la importancia de implicarse como asistentes y paramédicos en el cambio y mejora organizacional. Aparecen distintas perspectivas sobre los conflictos existentes desde una perspectiva crítica, desnaturalizando la realidad laboral. Las participantes reflexionan y conversan en torno a los resultados, su percepción acerca de la autenticidad en el hogar y el trabajo en equipo, en general plantean la falta de cohesión para apuntar a objetivos comunes como trabajadoras[...] Se considera que no todos en “La Asunción” tienen esta cualidad (Autenticidad), que se presentan “amiguismos” buscando en beneficio propio o “quedar bien” con los cargos más altos, que hay una división marcada entre “estratos” por los cargos y también que se hacen diferencias con los que son de empresa externa, pero que sin embargo hay quienes destacan la importancia de ser genuinos con todos, ser consecuente en las relaciones de trabajo con los compañeros... (Pauta de observación Jornada 1, equipos Isabel Lara y Farmacia-Volante).

Una mirada analítica y crítica de las problemáticas por las que atraviesan como trabajadores en la Residencia, es fundamental para lograr tomar una actitud activa frente a aquellos aspectos que van en desmedro del bienestar, lo cual al considerar aquellos recursos o elementos con los que se cuentan puede propiciar el desarrollo de estrategias que promuevan prácticas saludables, como se concluyó: “...*hay que asumir que uno tiene que partir por contribuir a las buenas relaciones laborales.*” (Isabel).

Otro aspecto que se considera favorable dentro del proceso de capacitación es que todos los grupos además de ser capaces de identificar las problemáticas, también identificaron cuáles son las fortalezas se que encuentran transgredidas con ellas y cuáles requieren fortalecer para mejorar dichas situaciones, como se ve representado:

“La actividad se realiza de forma participativa con distintas contribuciones de las participantes a encontrar nuevas y mejores formas de abordar el conflicto. Se observa en las modificaciones (sugerencias) la puesta en práctica de actitudes ligadas a valores y/o fortalezas como la empatía, la humildad, el respeto” (Pauta de observación Jornada 2, turnos Teresa Flores y Marcela Pérez).

Respecto al ejercicio de trabajar en torno al capital psicológico para la resolución de un evento crítico, se lograron notorios avances, en donde se observa una actitud propositiva para la resolución de éstos por sobre la crítica no constructiva hacía compañeros del propio estamento, lo cual favorece que como equipo se enfrenten los problemas con mayor cohesión grupal y de forma resiliente, tomando el conflicto como oportunidad de cambio, como se puede observar en la Pauta de observación de la Jornada 2 de los equipos Teresa Flores y Marcela Pérez, donde las participantes crean una suerte de decálogo sobre cómo abordar los conflictos intraestamentales:

- Primero conversar y preguntar antes de juzgar.
- Tomar en cuenta la importancia de hacer sugerencia orientadora a la persona que posee la conducta negativa antes que criticar o chismear, hacerse partícipe de forma activa en la resolución de conflictos.

- Velar por que se cumpla el conducto regular, involucrar a la persona implicada favoreciendo el derecho a defensa de todos los implicados. Con la nueva forma de abordar el conflicto la amonestación llega de forma directa y en el tiempo oportuno al trabajador por parte de quien tiene la facultad de hacerlo, es decir, el Director.

- Enfrentar el conflicto como equipo, cohesión grupal en pro de mejorar.

-Tomar en cuenta cómo las emociones juegan un papel en los conflictos y respetar las emociones de todos los implicados.

- Brindar a todos la oportunidad de mejorar, ya que *“todos nos podemos equivocar, pues hay que sembrar para cosechar”* (Mónica).

Además de ello, las participantes lograron aplicar el concepto de las fortalezas del carácter y el capital psicológico desde lo individual y lo abstracto al ámbito de equipo y lo concreto, quedando aquello representado en que los participantes lograron construir sus respectivos Planes de Acción, donde identificaron aquellas fortalezas que consideran que están siendo sub-utilizadas y buscaron estrategias para promover el desarrollo de éstas, en donde además se asumió el compromiso tanto grupal como individual por parte de algunos actores para organizar y monitorear la ejecución del plan, como se ve representado en la Tabla 12, correspondiente a la Pauta de observación Jornada 2 de los equipos Isabel Lara, Mauricio Parra y Farmacia-Volante:

Tabla 12. Plan de acción equipos: Isabel L., Mauricio P. y Farmacia-Volante.

Fortaleza sub-utilizada	Cómo se sub-utiliza la fortaleza	Estrategia que promueva el uso de la fortaleza	Encargados de promover y monitorear la ejecución
Autenticidad y Valentía	En las reuniones ampliadas no se plantean las sugerencias, críticas o temas de interés de las asistentes de adulto mayor, pues hay compañeras que “se echan para atrás” a la hora de hablar, se piensa que puede	Que cada turno realice reuniones para compartir como equipo sus inquietudes y temas de interés.	Se toma compromiso por parte de una representante de cada turno sumado al apoyo de una compañera (ambas presentes en la jornada) para motivar a sus equipos para que se efectúen las reuniones de turno y se

	<p>ser por miedo o porque les resulta más cómodo que otra persona hable. Cuando alguien plantea ciertos temas que se sabe que son de interés de todas, ésta persona no siente el apoyo de sus compañeras, siendo que muchas veces éstas alentaban a hablar.</p>	<p>Elaborar pauta que contenga temas de interés a tratar o sugerencias que les sean importantes y firmarlas por todo el equipo. Esto con el fin de presentarla al Director antes de las reuniones ampliadas para que éste conozca las inquietudes de las trabajadoras y pueda llegar preparado a las reuniones para abordar los temas.</p>	<p>platee la idea de elaborar pauta con temáticas de interés y firmas, con el énfasis de poder llegar a acuerdos como turno para plantear sugerencias a la directiva, mejorando los canales de comunicación dentro de los equipos y con el estamento superior.</p> <p>Representantes: Macarena (Turno Teresa F.) Pía (Turno Mauricio P.). Alicia (Turno Isabel L.). Nelly (Farmacia-Volante).</p>
Trabajo en Equipo	<p>Comunicación e información deficiente dado que no se conocen bien entre las compañeras de trabajo, los temas se circunscriben al trabajo y no a conocerse más allá, conocer lo que sienten, sus vidas, brindarse apoyo, lo cual consideran relevante para conformar un equipo afiatado en el que se tome en cuenta lo emocional.</p>	<p>Aprovechar las instancias cotidianas como la hora de almuerzo y actividades extra programáticas para conocerse entre las compañeras de trabajo, plantear nuevos temas de conversación.</p>	<p>Todas las participantes se comprometen a poner de su parte para conocer más allá a sus compañeras.</p>
	<p>Prácticas de asistencia al adulto mayor que arriesgan al trabajador y/o a sí mismo, pues hay compañeras que quieren asistir a ancianos sola, es decir, sin ayuda de la compañera, arriesgándose a que se les caiga o a ella hacer una fuerza mal hecha que deteriore su salud.</p>	<p>Si alguna compañera quiere asistir sola al anciano, preguntarle por qué quiere asistirlo sola, insistir en ofrecerle apoyo e informar al paramédico en caso de acciones riesgosas.</p> <p>Plantear en reuniones de equipo éste tipo de situaciones para buscar una mejor forma de proceder.</p>	<p>Todas las participantes se comprometen a tomar una posición activa y propositiva frente a la situación.</p>

Como se pudo apreciar en la Tabla 12, éste plan de acción consideró situaciones de nivel intraestamental como de nivel interestamental, siendo por tanto un trabajo bien completo respecto a la realidad de “La Asunción”.

Además, la percepción de las participantes frente a la pregunta: “¿*Los contenidos abordados son de utilidad para su trabajo?*”, presente en las Pautas de Evaluación de Jornada fue favorable, dado que todas ellas contestaron que sí (Tabla 13 y Tabla 16).

Como se ha logrado observar en éste apartado, los contenidos abordados en la capacitación resultaron de utilidad para las participantes, tanto en el plano individual como de equipo, abarcando aspectos intraestamentales como interestamentales, de forma coherente con el diagnóstico realizado y los intereses propios de las participantes, las cuales se apropiaron de la instancia para compartir como compañeras la lectura que realizan de ellas mismas, también para descubrir aspectos propios que tenían por desconocidos, brindarse reconocimiento mutuo por aquellas fortalezas que las identifican, así como también aprovechar el espacio para abordar aquellos temas laborales que les resultan conflictivos, logrando identificarlos, analizarlos y plantear propuestas coherentes con sus intereses y los de la institución, en donde la perspectiva teórica propuesta resultó atingente a las necesidades presentes.

b) Utilidad de la metodología de las jornadas.

Respecto a los protocolos utilizados para la realización de las jornadas, “Protocolo Primera Jornada de Entrenamiento en Cuidado de Equipo, FONDECYT, P. U. Católica de Valparaíso” y “Protocolo Segunda Jornada de Entrenamiento en Cuidado de Equipo, FONDECYT, P. U. Católica de Valparaíso”, se puede decir que resultó relevante para abordar el tema del fortalecimiento y cuidado de equipos en relación a las problemáticas que se presentan en “La Asunción”, por una por la perspectiva teórica que lo sustenta, como se menciona anteriormente y, por otra parte, por el diseño de las actividades.

Se pudo observar que tanto en el modelo de la primera jornada como en el de la segunda, se presentaron actividades que facilitaron el ejercicio analítico-reflexivo desde el trabajo dinámico en torno a los temas abordados, como por ejemplo la utilización de un ploteo para visualizar las 24 fortalezas del carácter y su relación con los ejes intrapersonal-interpersonal y los ejes mente-corazón, lo cual permitió que las participantes fácilmente se dieran cuenta de qué planos se encuentran descuidados en el ámbito laboral, como se encuentra sintetizado:

“El ploteo resulta un ejercicio práctico muy detallado sobre qué aspectos están siendo sub-utilizados, la mente y lo interpersonal, encontrando las participantes la necesidad de trabajar en aquellas fortalezas que se encuentran menos utilizadas. Hablan de la rutina del trabajo y la muerte, como eso se vive como rutinario y que es necesario hacer un equilibrio entre lo que se vive en el trabajo, lo que se piensa y lo que se siente.”. (Pauta de observación Jornada 1, equipo Marcela Pérez).

Otra actividad representativa es la de introducción al *awareness*, en donde en todas las jornadas replicadas las trabajadoras lograron detenerse a reflexionar y mirar con una perspectiva más amplia sus vidas, como se encuentra registrado: *“Las participantes desarrollan la actividad muy concentradas y de forma continua. Manifiestan sorprenderse al darse cuenta de que cuentan con todas o casi todas las fortalezas del carácter en distintas áreas de sus vidas”* (Pauta de observación Jornada 1, equipo Isabel Lara y equipo farmacia-volante). Además, durante la actividad de plenario sobre profundizar en las fortalezas y en las estrategias para identificarlas surgen de las participantes frases como: *“Salir adelante”, “Pude aprender”, “Antes era así, pero ahora puedo y tengo estos recursos”, “Ahora veo las cosas de otra manera y puedo darme cuenta...”* (Pauta de observación Jornada 1, equipo Isabel Lara y equipo farmacia-volante).

Otro ejemplo es la actividad de foro-teatro, en la cual hubo una participación muy activa por parte de los equipos, tanto en la puesta en escena de “las actrices”, como en la identificación de los errores que se comenten al abordar el conflicto y las modificaciones propuestas por “los espectadores” para dar mejor resolución a éste:

“La actividad se realiza de forma participativa con distintas contribuciones de las participantes a encontrar nuevas y mejores formas de abordar el conflicto. Se observa en las modificaciones (sugerencias) la puesta en práctica de actitudes ligadas a valores y/o fortalezas como la empatía, la humildad, el respeto. En general, actividad que propicia la participación activa” (Pauta de observación Jornada 2, equipo Teresa Flores. y equipo Marcela Pérez.).

También se mencionó en el apartado anterior el trabajo en torno a un Plan de Acción para potenciar el uso de las fortalezas que se encuentran sub-utilizadas al interior de los equipos, el cual por el esquema de trabajo propuesto por el protocolo resultó ser una herramienta que facilitó la elaboración de éstos, lo cual resultó ser bastante gráfico para los equipos acerca de los cambios que requieren realizar y cómo llevarlos a cabo.

Respecto a la percepción de las participantes de las jornadas de capacitación en cuanto a la metodología utilizada, ésta fue bien evaluada, ya que todas respondieron con un sí a la pregunta “¿La metodología propuesta facilitó el abordaje de los contenidos?” presente en las pautas de evaluación que cada una contestaba al final de cada jornada.

c) Percepción de las participantes respecto a los recursos y la organización de las jornadas.

Dentro de los materiales que se utilizaron en las jornadas, el que resultó más llamativo para las participantes fueron las láminas de las fortalezas del carácter, respecto a las cuales: “Mencionan que les facilitó la comprensión de la fortaleza al ir viendo los conceptos relacionados con las imágenes que cada uno tenía” (Pauta Observación Jornada 1, equipo Marcela Pérez.), además, en distintas instancias se menciona que son muy buenas como comentó una participante: “Me gustaría tener de éstas laminitas, para enseñarle a mis hijos estas cosas ¿Dónde las venden?” (Nelly). También, resultó ser grato para las participantes el uso de materiales como plumones, lápices de colores y block de dibujo, a los cuales dieron un uso significativo, pues en distintas ocasiones se expresó que hace mucho tiempo no dibujaban y que era “rico” volver a hacerlo.

Aspectos como los lugares en que fueron realizadas las jornadas y el horario de éstas fueron bien evaluados por parte de las participantes. Cabe mencionar, que a pesar de que las condiciones climáticas no eran favorables y que en específico la capilla de “La Asunción” era muy fría, se resolvió aquello consiguiendo con jefatura y administrativos una estufa y un hervidor para los días de capacitación (Tabla 14 y Tabla 17).

d) Elementos de las jornadas rescatados por las participantes.

Tanto en el registro de observación de las jornadas como en las respuestas que brindaron las participantes sobre cómo evaluaban las jornadas, se encuentran distintos elementos que corroboran que el proceso de capacitación en *“Fortalecimiento y Cuidado de Equipos”* resultó ser enriquecedor para las participantes.

A continuación, se presentan frases representativas registradas en observación en cada jornada:

“...es algo que ayuda al autoestima poder ver estas cosas, las fortalezas” (Amelia).

“Es importante darse cuenta que las distintas cosas que una es y que a nosotras nos motivan son fortalezas y que tienen un nombre, eso ayuda a darse cuenta de las cosas buenas que uno tiene” (Elisa).

“Hay fortalezas que se ponen en práctica día a día sin darse cuenta, en la familia, con los hijos” (Jaqueline).

“...asumir que uno tiene que partir por contribuir a las buenas relaciones laborales” (Isabel).

“Hay que enfrentar el conflicto como equipo” (Marcela).

“Dar a todos la oportunidad de mejorar, porque todos nos podemos equivocar” (Mónica).

“Salimos más fortalecidas y daremos frutos (...) Salimos alimentadas de aquí, limamos asperezas” (Tania)

“Ver las cosas de otra manera, ver más allá, conocer al compañero, aprender de nuestro trabajo, del otro” (Pía)

“Nosotras podemos hacer cosas, abrir, generar cambios (...) Estoy tranquila” (Alicia).

Además, se registra acerca de uno de los cierres de capacitación:

“Nelly y Alicia toman la palabra para agradecer por las jornadas realizadas, en sus palabras “por el acompañamiento y el reforzamiento de las fortalezas”, dicen que les ha servido como crecimiento personal y como equipo, también que les ha ayudado a valorar lo que hacen y pensar en ser un aporte positivo para sus compañeras” (Pauta de observación jornada 2, equipos Isabel Lara, Mauricio Parra y Farmacia-Volante).

Frente a la consigna *“En lo personal, ¿Qué elemento rescata de lo trabajado en el día de hoy?”* presente en la hoja de evaluación de jornada, se encontraron distintos elementos, a continuación se presentan algunos representativos de ellos:

Jornada 1:

“Primero gracias, sentirme en mi trabajo que yo valgo, que tengo muchas cualidades para trabajar con adultos mayores y aportar con mis compañeras” (Participante 1).

“Trabajo en equipo, el limar asperezas entre compañeras. El poder expresar sentimientos y conflictos personales” (Participante 2).

“El saber escuchar, simpatía, hacer entender los conceptos de los que estamos hablando, ágil, dinámico” (Participante 3).

“La buena disposición de las capacitadoras. Los temas a tratar fueron muy entretenidos, etc.” (Participante 4).

“El reforzamiento de las virtudes y fortalezas que muchas veces están olvidadas” (Participante 5).

Jornada 2:

“Trabajo en equipo para el logro de objetivos y para mejorar el bienestar del adulto mayor” (Participante 6).

“Todo: El trabajo en equipo, el defender nuestras ideas, enfrentar los problemas, valorar nuestro trabajo y que lo hacemos bien, que se necesita un cambio de mentalidad a positiva” (Participante 7).

“Reforzamiento personal. Ser más objetiva en lo que hago. Pensar antes de actuar”
(Participante 8).

“El compañerismo, la asistencia, las emociones vividas. La alegría puesta en cada jornada”
(Participante 9).

“Bien el tema, sugerencias o trabajo en equipo; aprender a abordar estos temas”
(Participante 10).

En general, se puede concluir que los efectos de la instancia de capacitación en las participantes fue de gran valor, dado que encontramos que rescatan elementos para su vida personal y para la vida laboral, donde toman conciencia de acerca de la relevancia del fortalecimiento de sus equipos y la resolución de los conflictos que se presentan, de lo cual son parte fundamental para generar los cambios necesarios a favor de su bienestar como trabajadoras y de la institución. Además, rescatan el poder compartir como compañeras, conocerse de forma más profunda y abrir sus emociones.

Registro Pautas de Evaluación

Respecto a las pautas de evaluación contestadas por las participantes, presentamos a continuación una síntesis de las distintas “Jornadas 1” que fueron replicadas cuatro veces, en donde participaron un total de 13 trabajadoras, correspondientes a cinco equipos distintos.

En la Tabla 13, se presenta el número de personas que contestaron a favor o en contra de aspectos teóricos y metodológicos de las jornadas:

	<i>SI</i>	<i>NO</i>
<i>¿Los contenidos abordados son de utilidad para su trabajo?</i>	13	0
<i>¿La metodología propuesta facilitó el abordaje de los contenidos?</i>	13	0

Tabla 13.Número de respuestas a favor o en contra de los contenidos y de la metodología “Jornada 1”.

En la Tabla 14, se presenta el promedio con que fueron evaluados los lugares y el horario de realización de las jornadas, así como a las capacitadoras:

	Lugar	Horario	Capacitadoras
¿Qué opinión tienen para Ud. los siguientes aspectos?	6,5	6,8	7,0

Tabla 14. Promedio de evaluación de lugar, horario y capacitadoras “Jornada 1”.

En la Tabla 15, se presentan las respuestas otorgadas por las participantes de las jornadas frente a la siguiente pregunta: “En lo personal, ¿Qué elemento rescata de lo trabajado en el día de hoy?”:

Sujeto n°	Respuesta
1	Primero gracias, sentirme en mi trabajo que yo valgo, que tengo muchas cualidades para trabajar con adultos mayores y aportar con mis compañeras.
2	Trabajo en equipo, el limar asperezas entre compañeras. El poder expresar sentimientos y conflictos personales.
3	La comunicación entre las asistentes, la buena onda y el relajó.
4	La cercanía hacia Isabel.
5	El reforzamiento de las virtudes y fortalezas que muchas veces están olvidadas.
6	Pude reconocer fortalezas que estaban ocultas en mi persona.
7	El saber escuchar, simpatía, hacer entender los conceptos de los que estamos hablando, ágil, dinámico.
8	La buena disposición de las capacitadoras. Los temas a tratar fueron muy entretenidos, etc.
9	Descubrir fortalezas no desarrolladas.
10	La dedicación, los juegos, etc.
11	Las fortalezas, el saber cómo soy.
12	Las dinámicas muy entretenidas.
13	Que es un alimento para nosotras y descubrimos fortalezas.

Tabla 15. Respuestas sobre elementos rescatados “Jornada 1”.

A continuación la síntesis de las distintas “Jornadas 2” replicadas dos veces, donde participaron un total de 17 trabajadoras, correspondientes a cinco equipos distintos, sin embargo la evaluación fue contestada por solo 15:

En la Tabla 16, se presenta el número de personas que contestaron a favor o en contra de aspectos teóricos y metodológicos de las jornadas:

	SI	NO
¿Los contenidos abordados son de utilidad para su trabajo?	15	0
¿La metodología propuesta facilitó el abordaje de los contenidos?	15	0

Tabla 16. Número de respuestas a favor o en contra de los contenidos y de la metodología “Jornada 2”.

En la Tabla 17, se presenta el promedio con que fueron evaluados los lugares y el horario de realización de las jornadas, así como a las capacitadoras:

	Lugar	Horario	Capacitadoras
¿Qué opinión tienen para Ud. los siguientes aspectos?	6,7	6,7	6,9

Tabla 17 Promedio de evaluación de lugar, horario y capacitadoras “Jornada 2”.

En la Tabla 18, se presentan las respuestas otorgadas por las participantes de las jornadas frente a la siguiente pregunta: “En lo personal, ¿Qué elemento rescata de lo trabajado en el día de hoy?”:

Sujeto n°	Respuesta
1	Trabajo en equipo para el logro de objetivos y para mejorar el bienestar del adulto mayor.
2	Reforzamiento personal. Ser más objetiva en lo que hago. Pensar antes de actuar.
3	Todo: El trabajo en equipo, el defender nuestras ideas, enfrentar los problemas, valorar nuestro trabajo y que lo hacemos bien, que se necesita un cambio de mentalidad a positiva.
4	La posibilidad de expresar ideas y problemas de cada persona, personal y laboral.
5	Mucha participación en equipo. Nos aprendimos a conocer más con las compañeras.
6	El compañerismo, la asistencia, las emociones vividas. La alegría puesta en cada jornada.
7	Me encantó la sinceridad de todas.
8	La comunicación y poder expresarnos todas.
9	Aprender el trabajo de equipo y conocer más las fortalezas en mí.
10	Bien el tema, sugerencias o trabajo en equipo; aprender a abordar estos temas.
11	En aprender, conocer trabajo en equipo.
12	Simpática y se entiende todo lo hablado. Y se aprende.
13	La empatía, las dinámicas alegres, etc.
14	El lugar muy agradable, el trabajo en equipo.
15	El buen grupo que asistió y lo aprendido.

Tabla 18. Respuestas sobre elementos rescatados “Jornada 2”.

Conclusión Evaluación de Proceso

Es posible evaluar de modo satisfactorio el proceso de capacitación si consideramos los productos emergidos en las seis instancias de capacitación que se realizaron, en donde se puede observar, ya sea en las frases representativas de lo trabajado, así como en la evaluación que realizaron las participantes de cada jornada, el logro de los objetivos para los cuales éstas fueron diseñadas, es decir, capacitar a operadores sociales en pro del fortalecimiento y cuidado de equipos de trabajo, considerando la influencia de las fortalezas del carácter y el capital psicológico en el bienestar y el desgaste laboral, dado que se observa que las participantes desarrollaron la noción de fortalezas del carácter y capital psicológico como herramientas para el diario vivir, identificándolas en sí mismas y en sus equipos, pudieron vislumbrar la importancia del trabajo en equipo tanto para el desarrollo de tareas cotidianas como para la resolución de conflictos, además de darse cuenta del papel que pueden ejercer para el fortalecimiento de sus equipos, donde cabe mencionar que cada cual asumió un compromiso con aquel objetivo, también, de forma transversal, se logró brindar una oportunidad para enriquecer el autoconcepto de cada trabajadora. Es de este modo, en que se destacan las vivencias del proceso de capacitación, tanto desde el trabajo cognitivo que conllevó la reflexión, el diálogo y los consensos, hasta el despliegue y reconocimiento emocional en el espacio íntimo compartido.

Se pudo observar también, el valor que tuvo este tipo de instancias orientadas a la experiencia vivencial del trabajador, dado que si bien las trabajadoras son constantemente capacitadas, el enfoque es principalmente a los procedimientos que realizan en el cuidado de los adultos mayores, mas no centrados en la necesidad de bienestar de asistentes y paramédicos, de modo que con la intervención se generó una instancia distinta desde donde mirar el ámbito laboral.

2. Evaluación de Resultados

Administración test re-test:

Siguiendo el diseño de evaluación propuesto, se administró la Batería Línea Base FONDECYT N° 11110495⁹ test re-test. Que como sabemos, se dirige a evaluar *Bienestar Social, Bienestar Personal, Capital Psicológico, Fortalezas del Carácter y, Síndrome de Quemarse por el Trabajo*.

En la primera administración de la batería se obtuvieron 29 cuestionarios contestados, correspondientes al estamento de paramédicos (jefes de turno) y asistentes de adulto mayor, en la segunda administración se obtuvieron 26 cuestionarios contestados, correspondiente a mencionado estamento.

Resultados Escalas y Sub-escalas:

Para analizar los posibles cambios generados respecto a los constructos que fueron de interés para la intervención, dada la realización de jornadas de capacitación en Fortalecimiento y Cuidado de Equipos, se aplicó la prueba U de Mann-Whitney, de lo cual se obtuvo que las diferencias entre los resultados de la primera y la segunda medición fueron estadísticamente significativas en *Bienestar Social*, en *Desilusión por el Trabajo* (correspondiente a *SQT*) y en *Espiritualidad* (correspondiente a Fortalezas del Carácter).

Los resultados obtenidos de la evaluación cada una de las escalas anteriormente mencionadas y sus correspondientes sub-escalas, son los siguientes:

Bienestar Personal

De acuerdo a los resultados obtenidos en bienestar personal representados en la Tabla 19, se observa que éste se ha mantenido en un nivel levemente inferior a la media teórica (88). Además, a pesar de que los resultados presentan una pequeña mejoría en la media, ésta no es significativa.

⁹ Batería adjunta en anexos.

Respecto a la desviación típica, encontramos que en ambas mediciones ésta se mantiene muy similar, la cual nos muestra que existe una amplia dispersión de los datos.

Tabla 19. Estadísticos bienestar personal.

Bienestar Personal	Resultados Pre		Resultados Post		Sig. asintót.
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	
TOTAL	85,66	14,52	86,92	13,70	,72

Superior a 88 indica alto bienestar personal y social.

Bienestar Social

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que los/as trabajadores/as han aumentado su nivel de bienestar social, como muestra la Tabla 20.

En cuanto a las sub-escalas, se observan pequeños aumentos y disminuciones en las medias, de las cuales ninguna es significativa.

En cuanto a la desviación típica, se puede observar que la dispersión de los datos es homogénea, exceptuando la sub-escala contribución social en la primera medición y coherencia social en la segunda.

Tabla 20. Estadísticos bienestar social

Bienestar Social	Resultados Pre		Resultados Post		Sig. asintót.
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	
Integración Social	3,43	0,62	3,64	0,43	0,23
Aceptación Social	2,88	0,74	2,91	0,62	0,78
Contribución Social	4,21	0,82	4,13	0,73	0,44
Actualización Social	2,92	0,40	3,00	0,51	0,63
Coherencia Social	3,52	0,69	3,46	0,79	0,80
TOTAL	3,32	0,34	3,46	0,36	0,04*

En un rango de respuesta de 1 a 5. Puntajes bajos indican “Totalmente en desacuerdo” y puntajes altos “Totalmente de acuerdo”.

Capital Psicológico

En cuanto a la medición del capital psicológico (Tabla 21), los resultados respecto del puntaje total muestran una pequeña disminución en la media, favorablemente ésta no es

significativa. Así también, todas las sub-escalas presentan mencionada disminución, exceptuando autoeficacia, que presente un leve aumento sin ser significativo.

Respecto a la desviación típica, se observa que tanto en la primera como en la segunda medición se presenta una dispersión considerable en los datos, la cual es más amplia en la sub-escalas esperanza y autoeficacia.

En general, se observa que se ha mantenido un nivel satisfactorio de capital psicológico en cuanto a la media, en donde a pesar de que la distribución de los datos no sea uniforme, esto no afecta de forma desfavorable.

Tabla 21. Estadísticos capital psicológico.

Capital Psicológico	Resultados Pre		Resultados Post		Sig. asintót.
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	
Esperanza	4,84	1,31	4,58	1,25	,31
Resiliencia	4,38	0,84	4,22	0,86	,51
Optimismo	4,53	0,75	4,30	0,76	,42
Autoeficacia	4,45	1,53	4,59	1,22	,91
TOTAL	4,64	0,87	4,30	0,76	,13

En un rango de respuesta de 1 a 6. Puntajes bajos indican "Muy en desacuerdo" y puntajes altos "Muy de acuerdo".

Fortalezas del Carácter

Se puede apreciar en la Tabla 22 que tanto en la primera como en la segunda medición las fortalezas del carácter se encuentran sub-utilizadas, si bien se pueden apreciar pequeños cambios en sus medias, éstos no son significativos, a excepción de la sub-escala espiritualidad.

Respecto a la desviación típica, se puede observar que en la mayoría de las fortalezas los datos presentan mayor variabilidad, situación que cambia en la segunda medición, donde éstos tienden a presentar mayor uniformidad (exceptuando inteligencia social y humor).

Tabla 22. Estadísticos fortalezas del carácter.

Virtudes	Fortalezas del Carácter	Resultados Pre		Resultados Post		Sig. asintót.
		Media	Desv. t.	Media	Desv. t.	
Sabiduría y Conocimiento	Curiosidad	2,02	0,82	1,92	0,61	,99
	Amor por el conocimiento	2,47	0,82	2,36	0,48	,80
	Mentalidad abierta	2,06	0,84	2,15	0,57	,47
	Creatividad	2,14	0,87	2,01	0,53	,82
	Perspectiva	2,33	0,74	2,53	0,52	,13
Coraje	Valentía	2,02	0,82	2,09	0,63	,45
	Perseverancia	1,78	0,85	1,89	0,61	,27
	Autenticidad	1,61	0,79	1,52	0,53	,76
	Vitalidad	1,95	0,94	1,62	0,66	,27
Humanidad	Inteligencia social	2,05	0,87	2,43	0,95	,09
	Amabilidad	1,72	0,89	1,53	0,53	,71
	Amor	1,92	0,81	1,66	0,61	,24
Justicia	Trabajo en equipo	1,68	0,81	1,60	0,47	,85
	Equidad	1,68	0,85	1,70	0,57	,50
	Liderazgo	1,93	0,67	1,81	0,50	,63
Templanza	Autorregulación	2,20	0,58	2,30	0,56	,61
	Prudencia	1,94	0,89	1,97	0,57	,56
	Modestia	2,43	0,85	2,48	0,60	,52
	Perdón	2,06	0,82	2,21	0,62	,33
Trascendencia	Apreciación de la belleza y la excelencia	1,83	0,85	1,85	0,42	,35
	Gratitud	1,94	0,99	1,59	0,50	,31
	Esperanza	1,92	0,79	1,73	0,50	,59
	Espiritualidad	2,48	1,07	1,81	0,65	,03*
	Humor	1,87	0,90	1,82	0,85	,75
TOTAL		1,91	0,45	1,95	0,35	,80

En un rango de respuesta de 1 a 5.

Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT)

Como se representa en la Tabla 23, se puede observar un total similar de SQT entre la primera y segunda medición. En cuanto a las sub-escalas, la mayoría de ellas presentan ligeros cambios en sus medias, sin ser significativos.

Sin embargo, la sub-escala Desilusión por el Trabajo presenta un cambio considerable en su media, ya que en la primera medición se encontraba por sobre la media

teórica (3) y en la segunda se encuentra por debajo ésta, además de ser una diferencia estadísticamente significativa, lo cual se considera favorable.

En cuanto a la desviación típica, en términos generales se presenta una distribución uniforme en los datos. Sin embargo, las sub-escalas desgaste psíquico y desilusión en la primera aplicación y culpa en la segunda no presentan tales características.

Tabla 23. Estadísticos síndrome de quemarse por el trabajo.

SQT	Resultados Pre		Resultados Post		Sig. asintót.
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	
Desilusión	3,66	,89	2,51	,72	,00*
Desgaste psíquico	2,80	1,07	2,75	,67	,78
Culpa	1,79	,66	2,12	,88	,22
Indolencia	1,77	,58	1,95	,79	,63
TOTAL	2,24	,57	2,32	,50	,58

En un rango de respuesta de 1 a 5. Puntajes bajos indican "Nunca" y puntajes altos "Muy frecuentemente" (todos los días).

Conclusión Evaluación de Resultados

De los resultados obtenidos mediante la aplicación test-retest, se consideran significativos los cambios referentes a *Bienestar Social* y *Desilusión por el Trabajo* (correspondiente a *SQT*), donde en términos generales se presentó un aumento del bienestar social y una disminución de la desilusión por el trabajo, tales aspectos darían cuenta de los efectos positivos generados por la intervención de capacitación en torno al cuidado y fortalecimiento de equipos de trabajo, donde reducir los índices de desilusión en los/as trabajadores/as se planteó como uno de los elementos de interés. Así también, se destaca de forma favorable el aumento del bienestar social en los equipos de "La Asunción". Sin embargo, la realización de las jornadas no alcanzaron los efectos esperados en materia de fortalezas del carácter ni en bienestar personal.

3. Evaluación Integrada

Al evaluar de forma integrada el trabajo de intervención realizado en “La Asunción”, se pueden considerar distintos aspectos, de los cuales algunos resultaron absolutamente satisfactorios, mientras otros no lo fueron del todo.

Por una parte, al considerar los objetivos y los resultados esperados, podemos encontrar que uno de los principales desafíos fue lograr que la Directiva problematizara el riesgo de desgaste que sufren los/as trabajadores/as de la Residencia con lo cual se esperaba generar cierto impacto que favoreciera el apoyo por parte de ésta a los equipos de trabajo en favor del bienestar, así como la prevención y amortiguación de los efectos del desgaste. Sin embargo, a pesar de la reticencia de mencionado estamento, se contó con el apoyo necesario para la implementación de las jornadas de capacitación, exceptuando las dificultades para la participación del equipo de farmacia-volante.

Respecto al objetivo propuesto de capacitar a operadores sociales en favor del fortalecimiento y cuidado de equipos de trabajo, considerando la influencia de las fortalezas del carácter y el capital psicológico en el bienestar y el desgaste laboral, éste se logró gracias a la participación activa de jefas de turno y asistentes de adulto mayor, donde si bien no asistió el estamento completo (lo cual complejizó la realización de algunas jornadas), se lograron alcanzar los objetivos propuestos para cada jornada con creces, ya que las participantes lograron darse cuenta de las fortalezas que poseen de forma individual y como equipo, así como de las que requieren ser reforzadas, así como elaboraron un plan de acción para ello, además, trabajaron en torno a la resolución de aquellos conflictos que le son propios como unidad desde la perspectiva del capital psicológico.

Mencionado trabajo produjo efectos positivos respecto a los niveles de desilusión por el trabajo, el cual en una primera instancia se encontraba por sobre la media teórica, pero después del proceso de capacitación éste se redujo significativamente por debajo de la media; así también, se vio aumentado el bienestar social en los trabajadores/as de la Residencia. Si bien, no se lograron los efectos esperados en cuanto a mejorar los índices de utilización de las fortalezas del carácter en los equipos, así como mejorar significativamente su bienestar personal, esto puede ser atribuido a que no se contó con la

participación completa de los turnos de “La Asunción”, pues como se ha mencionado con anterioridad, la participación era voluntaria, dado que las jornadas se tuvieron que realizar en los días libres de los/as trabajadores/as.

En conclusión, a pesar de las distintas dificultades que se presentaron desde una primera entrada a la Residencia, se destaca el enorme valor otorgado por las participantes de la capacitación a aquel espacio, las cuales compartieron experiencias, visiones y emociones personales, abriéndose a descubrir en sí mismas y en sus compañeras elementos que las posicionan como sujetos activos dentro del ámbito laboral, donde desde una perspectiva más amplia se pueden posicionar con una actitud más propositiva, estratégica y organizada para hacer frente a las problemáticas que en el trabajo se presentan, en vez de mantener una lectura desde la carencia y la pasividad. Además, las participantes evaluaron de forma favorable, aspectos teóricos, metodológicos y organizativos de las jornadas, así como rescataron elementos que les resultaron significativos por brindar sentido tanto a su quehacer laboral como a las relaciones interpersonales al interior de la unidad, así como también de forma personal

VIII. DISCUSIÓN FINAL

En el presente apartado, basada en la experiencia de intervención, se desarrollan algunos temas relevantes referentes a la realidad de La Residencia “La Asunción”, los cuales merecen un espacio de análisis reflexivo para comprender de forma un poco más amplia las vivencias de sus trabajadores/as, así como también la situación de la Residencia incidió en el proceso de intervención y de cierta forma en los efectos generados por ésta. Se espera que tales consideraciones favorezcan al diálogo y sirva como antecedentes a futuras intervenciones en el área.

Estos temas refieren a: a) Desgaste laboral: Las relaciones interpersonales; b) Trabajo en equipo y liderazgo: Su relación con el bienestar; c) Visiones de mundo y principios en juego; d) Fortalecimiento y cuidado de equipos: La intervención y sus efectos.

a) Desgaste Laboral: Las relaciones interpersonales.

Durante mi paso por la residencia, pude evidenciar cómo a pesar de que los/as trabajadores/as cuentan con las cualidades suficientes de forma individual para desarrollar sus tareas y alcanzar los objetivos que son razón de ser de “La Asunción”, como plantea su misión: “*Acoger dignamente y de manera integral a las personas mayores de ambos sexos...*” (Peña, 2010, p.6) y como queda evidenciado en el hecho de que alcanzan buenos niveles en *Capital Psicológico*, esto contrasta con los niveles de *Desgaste Laboral* que presentan, en donde la desilusión y el desgaste psíquico se presentan en mayor medida y los niveles insuficientes de Bienestar Subjetivo, sumado al bajo desarrollo de aquellas *Fortalezas de Carácter* que pudiesen resultar protectoras frente al riesgo de desgaste. Además de los resultados cuantitativos brindados por los instrumentos de medición aplicados, resultó palpable tal situación durante las jornadas de capacitación principalmente, así como en otras instancias de relación con la institución.

Dado aquello, es posible develar cómo el foco de atención en los programas sociales ha estado centrado principalmente en el usuario, mientras ha descuidado los recursos humanos, los trabajadores, que son la fuerza principal con la que se cuenta para lograr los objetivos del programa y que como personas también necesitan de bienestar.

Si bien, por un lado, es favorable que el programa pueda brindar a sus usuarios un buen servicio y que a pesar del riesgo de desgaste de sus trabajadores no se caiga en prácticas indolentes hacia ellos; por otra parte, se puede evidenciar que los problemas institucionales que presenta “La Asunción” no se encuentran aisladas en un marco donde no se dejan sentir, sino que todo lo contrario, los trabajadores de trato directo, así como el clima laboral que se vivencia, resultan ser el receptáculo donde transitan afecciones que se imprimen tanto en el plano intrapersonal como las relaciones interpersonales.

En este paso por el hogar, se pudo evidenciar que las grandes y complejas exigencias que significa para los trabajadores el cuidado y asistencia a adultos mayores se relacionan principalmente con desarrollar habilidades psicoemocionales que les permitan hacer frente a situaciones complejas, como cuando se fuga un residente o cuando reciben insultos y agresiones por parte de éstos, así como las deben poner al servicio de dar

respuesta a las particularidades de cada usuario, puesto que cada cual presenta intereses y características de personalidad únicas, en donde las asistentes buscan atender también éstas, más allá de los cuidados físicos. Por lo cual es necesario fortalecer a los equipos de trabajo en beneficio de un mejor manejo frente a los requerimientos psicoemocionales de su trabajo, donde éste plano pueda encontrarse al servicio de su quehacer y favorecer su bienestar, en vez de jugar un papel que resulte negativo.

El trato directo con los usuarios y la demanda psicológica y emocional que conlleva, no sería el único origen del riesgo de desgaste laboral que los/as trabajadores/as presentan, sino que parte importante de la desilusión por el trabajo y de desgaste psicológico se deben a las relaciones laborales que se presentan entre compañeros/as de turno, como se ejemplifica en las situaciones de “habladurías por la espalda”, la sobre carga laboral que se genera por causa de compañeras que “sacan la vuelta” y el acusar a la compañera en vez de hablar con ella directamente, lo que describen que genera que se distorsione la información.

También se observó como causante de desilusión por el trabajo y desgaste psicológico las relaciones con la Dirección, como se encuentra referido: *“El enojo que yo tengo no es hacia los usuarios, ellos son mi fuente de vida para estar ahí, mi enojo es hacia la dirección”* (Asistente 1), en donde dentro de los sentimientos que experimentan las trabajadoras se encuentra el sentirse: *“Desvalorada por lo marcado que está la jerarquía dentro del Hogar por parte del Director, el cual menoscaba a las personas”* (Asistente 2) o, por ejemplo, sentirse expuestos a un trato ambivalente como se relata: *“Un día me dijo: ‘Tu sabes que cuando no estás acá las cosas no andan igual de bien’ y después a los pocos días me dice: ‘Bueno, aquí nadie es imprescindible’”* (Asistente 3).

Dado lo que se pudo observar respecto a la realidad de “La Asunción”, se podría considerar que dentro de los aspectos que inciden en el riesgo de Desgaste Laboral en los programas sociales, no se encuentra netamente relacionado con el trabajo de trato directo con personas que se encuentran en situaciones multiproblemáticas y con la carencia de recursos con los que cuentan para mejorar la condición de aquellas personas, sino que también un factor influyente podría ser cómo se encuentran estructuradas las relaciones interpersonales al interior de éstas instituciones y sus dinámicas, lamentablemente con

instancias y espacios precarios para desarrollar vínculos saludables en el ámbito laboral, así como de poca valoración y estímulo a quienes desarrollan las tareas de trato directo.

Según, Haz, Bilbao y Canales (2008), dentro de las dimensiones relevantes para la auto-observación de los equipos de trabajo, se encuentran los requerimientos relaciones, dado que:

“Los equipos de trabajo necesariamente desarrollan relaciones de trabajo entre sí, con sus superiores y con los usuarios dado el trabajo que deben desarrollar en conjunto y también por las necesidades de vinculación, afiliación y pertenencia de cada uno. Este fenómeno contribuye así a la satisfacción de necesidades individuales, pero al mismo tiempo ayuda al mejoramiento del desempeño del equipo en términos de productividad y también de satisfacción de los trabajadores, hecho que se releva dado la conexión entre el bienestar de los trabajadores y la calidad de la interacción que desarrollen con los usuarios”(pg. 244).

Según las autoras mencionadas, los requerimientos relacionales, se vinculan con la cohesión grupal en los equipos, así con cómo estos cuentan con la disposición y posibilidades de aportar a la resolución de conflictos, de modo que en el caso de “La Asunción” tampoco se puede desconocer o menospreciar la influencia de las relaciones interpersonales en su interior, siendo necesario un trabajo de concientización respecto a las falencias que presentan en términos relacionales entre los distintos estamentos, así como al interior del estamento de las asistentes y sus jefaturas.

Por otra parte, se encuentran requerimientos emocionales, donde las emociones juegan también un papel fundamental en materia del bienestar de los trabajadores, así como en los propósitos de la organización, ya que estas involucran cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo y se vinculan con la función motivacional, social y adaptativa (Reeve, J., 1984 en Haz et. al 2008), de modo que, en el Hogar, éstas se encuentran influyendo en la disposición con que son enfrentadas las labores de cuidado a los adultos mayores, así como la forma en que se establecen las relaciones laborales y también

viceversa, cómo el cuidado a los residentes y las relaciones interpersonales afectan a las emociones y por consiguiente a su bienestar.

Finalmente, dentro de las necesidades que requieren atención para prevenir y amortiguar los efectos del desgaste laboral, se puede concluir tres cosas: 1) Hay que prestar atención sobre los matices del desgaste laboral y luego tomar acciones para mejorar en esa área. 2) Es fundamental que se establezcan y fortalezcan relaciones laborales saludables entre estamentos, así como dentro del estamento de las A.A.M., tomando en consideración el componente emocional 3) Es necesario fortalecer a los equipos en el plano psicoemocional frente a la asistencia y cuidados a usuarios.

b) Trabajo en equipo y liderazgo: Su relación con el bienestar.

A lo largo de la intervención desarrollada en la residencia, fue posible darse cuenta de distintas deficiencias que se presentaban en su interior, por una parte, por los resultados arrojados por la administración del instrumento de medición, en específico en cuanto a las fortalezas del carácter, el desgaste laboral y el bienestar personal; por otra parte, mediante los emergentes del discurso de las asistentes y paramédicos que fueron parte de de la experiencia de capacitación de fortalecimiento y cuidado de equipos; pero además de conocer las necesidades de “La Asunción” por aquellos medios, fue a través de la experiencia misma de vincularse con la Unidad (como persona externa) que se pudieron vislumbrar aquellos aspectos que son necesarios fortalecer en su interior, lográndose alcanzar una visión enriquecida, desprendida del acercamiento y contacto continuo con distintos actores: Director, miembros del equipo técnico y personal de asistencia a usuarios.

De acuerdo a esta experiencia, los aspectos que debiesen ser tomados en cuenta en pro del fortalecimiento de la Unidad refieren al trabajo en equipo y el liderazgo, comprendiendo que éstos se encuentran lejos de ser aspectos menores, tanto por su amplitud como complejidad.

En primer lugar, es necesario que se ahonde en la problematización del trabajo en equipo en el hogar, donde se tome conciencia de que la organización por turnos de la atención a usuarios, no ha sido garante de que éstos funcionen como equipo.

Dado que algunos de los turnos carecen de cualidades tan importantes como contar con líderes efectivos, ya que a pesar de que cada uno cuenta con su jefe de turno, algunos de éstos jefes caen en delegar tareas y responsabilidades que les son propias sobre las asistentes, además de no compartir información o conocimiento respecto a materias de salud y cuidado de enfermos con las asistentes, también no se estructura el trabajo en función de la distribución equitativa de tareas, tampoco se lidera en beneficio de la cohesión grupal ni en brindar el estímulo suficiente a las asistentes.

Otro componente que es importante dentro del trabajo en equipo, respecta a la relación que se establece entre los compañeros de trabajo, aspecto que se pudo observar deteriorado al interior de “La Asunción”, dado que las asistentes daban cuenta de la poca autenticidad que presentaban ciertas compañeras, las cuales si bien tenían intereses en comunes, a la hora de presentar sus inquietudes a otros estamentos, estas alentaban a alguna compañera a hablar, pero terminaban no brindando apoyo en las instancias formales, también se encuentran las situaciones de “*rumores de pasillo*”, además, se encuentra el bajo interés de las paramédicos y asistentes de conversar y conocer a los distintos miembros de su turno, reduciendo la relación exclusivamente a las tareas que deben desarrollar, dejando de lado el interés por el apoyo mutuo. El problema aquí mencionado, según la literatura del tema, recae en que se menosprecia la importancia de las relaciones interpersonales, aspectos que guardan relación tanto con la amistad como con la autoestima, los cuales influyen en los índices de satisfacción y en el cuidado de los miembros (Haz et. al, 2008).

Una de las ventajas del trabajo en equipo, además del beneficio que este trae a los/as trabajadores/as en cuanto a satisfacción y cuidado, como se mencionó anteriormente, tiene que ver con favorecer la corresponsabilización. En la Residencia, se pudo observar carencias al respecto, tanto intraestamentalmente como interestamentalmente. Intraestamental, pues así como hay quienes no cumplen con las funciones de sus cargos, donde algunas asistentes según las compañeras “*sacan la vuelta*”, confiando en que otra asistente cumplirá la labor, también en hay labores que son propias de los/as paramédicos (jefes/as de turno), pero que en ocasiones se delegan a las A.A.M. o estudiantes en prácticas, incurriéndose en errores en los cuidados al adulto mayor y, aparte de ello, se

presentan situaciones en las que se cae en desarrollar tareas de forma individualizada, siendo que por protocolo hay acciones que deben ser efectuadas por dos asistentes, pero hay quienes no aceptan la colaboración y prefieren asistir solas a los usuarios, lo cual resulta riesgoso para la salud física del trabajador, así como para los ancianos. En el plano interestamental, se pudo observar la baja corresponsabilización en la percepción generalizada de que toda la responsabilidad del cuidado de los ancianos recae en las asistentes de adulto mayor, lo cual genera en ellas la sensación de ausencia de apoyo por parte de la administración y la directiva en situaciones críticas, como lo es la fuga de algún adulto mayor; además, las trabajadoras manifiestan que consideran que por parte de los estamentos superiores hay un desconocimiento respecto a las labores que ellas desempeñan, lo cual se encuentra teñido por una falta de reconocimiento y valoración a su trabajo.

En cuanto a los planteamientos referentes al liderazgo, hay que mencionar que dentro de las necesidades presentes en los equipos se encuentra el apoyo por parte de estamentos superiores, ya que:

“El apoyo que el equipo reciba de su organización es fundamental para lograr un equipo eficaz. Apoyo consistente en información oportuna, tecnología, personal adecuado, motivación y ayuda administrativa principalmente. Por su parte, el clima de confianza incluye a los líderes y contribuye a la cooperación y fortalecimiento de los lazos entre los miembros”
(Haz et. al, 2008, pg.10)

Sin embargo, en “La Asunción” la relación entre estamentos se caracteriza por:

- Poca confianza.
- Comunicación deficiente.
- Poco estímulo o gratificación a las trabajadoras turnos.
- Lazos débiles.
- Baja cooperación.

Por lo que se puede decir que a pesar de que actualmente cuentan con la figura de un Director y con equipo técnico (después de la seguidilla de cambios en la Directiva) no necesariamente se encuentra garantizada la orientación y apoyo que los equipos requieren,

puesto que se carece de actitudes y conductas tendientes al fortalecimiento de los equipos en donde se estimulen las buenas relaciones, así como la visión de equipo, en donde se asuma la responsabilidad individual y colectiva del propósito y los objetivos del Hogar, así como en la creación de instancias que faciliten la contribución desde los distintos estamentos al desarrollo de estrategias que favorezcan el desarrollo de la organización.

De modo que el compromiso a favor del trabajo en equipo es una tarea que necesita ser asumida y desarrollada por parte de la Directiva, pues no es una condición que se pueda encontrar naturalmente dada dentro de los turnos, así como tampoco se puede descansar netamente en el liderazgo que puedan efectuar los jefes de turno.

Por lo demás, es claro que por parte de las asistentes, hay ciertas expectativas claras respecto a la Dirección, de la cual esperan un trato equitativo y cercano, pues como se han referido: *“Se pide mucho mucho y se da muy poco”* (Asistente 4); *“Molesta la poca preocupación con el personal...poca sensibilidad”* (Asistente 5). Tales expectativas son relevantes de ser tomadas en cuenta en lo laboral, pues como se ha podido observar, las relaciones interestamentales dicen mucho respecto a la vivencia de las personas al interior de sus organizaciones y, por consiguiente, al bienestar o desgaste que les provoque, como ya se ha mencionado; pero también juega en desmedro de los lazos comunicacionales de colaboración al interior de la institución.

Salanova plantea que:

“La aproximación de una gestión tradicional y desfasada que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, está siendo reemplazada por una genuina Psicología Organizacional Positiva (PoP) que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma, y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales” (pg. 6).

De modo que, en el caso de los programas sociales, no basta con centrar la atención en solventar las necesidades de los usuarios, sino que quienes gestionen y lideren en su interior sean capaces de considerar el bienestar del trabajador y de los fines organizacionales, tomando una actitud cercana, comprendiendo la importancia de la comunicación, del apoyo y de la colaboración mutua entre los estamentos, tanto en

beneficio del bienestar de los trabajadores, así como fuerza coercitiva que permita enfrentar los problemas organizacionales y sus situaciones críticas, donde el trabajador y los equipos sean reconocidos y considerados como parte fundamental, y por tanto, sujetos también a cuidado.

c) *Visiones de mundo y principios en juego.*

Las relaciones que se establecen en el ámbito laboral, responden sin duda a ciertas lógicas o visiones de mundo que sustentan el modo en que los sujetos interactuamos con nuestro entorno. La visión que se tiene respecto a lo que es un programa social, un equipo de trabajo, el liderazgo y la forma en que éste debe ser ejercido, sin duda determinan posiciones, decisiones y acciones. Por lo que en el caso de “La Asunción”, cabe preguntarse cuáles son las visiones y lógicas que se encuentran entramadas tanto en los aspectos favorables que la unidad presenta, así como los aspectos que requieren ser fortalecidos, considerando que ambos estructuran una identidad propia.

Los programas sociales, se encuentran sometidos a distintas presiones, en su mayoría sujetos a organismos superiores, como lo es en éste caso “*Hogar de Cristo*” para “*La Asunción*”, también deben atender a la demanda de la situación en que se encuentran los usuarios por causa de las imposibilidades de las familias para hacerse cargo de sus problemas o el abandono. En el caso de la Residencia suma el atender a las características propias del cuidado y la asistencia, entre otras dificultades que se presentan, como es trabajar con personas que no cumplen con el perfil de ingreso y los trastornos mentales que presentan ciertos residentes, por mencionar algunas complejidades.

Dentro de la Residencia, se pudieron observar algunas contradicciones que se generan entre los valores y principios que fundamentan y son promovidos por el “*Hogar de Cristo*” y, ciertas prácticas. De modo que, uno de los grandes desafíos que se presentan para la intervención en este tipo de instituciones es precisamente la incongruencia entre valores y prácticas.

Esto se puede observar en distintas dimensiones, por una parte, en la relación establecida entre “*Hogar de Cristo*” y sus unidades y, por otra, la relación establecida entre

Directiva y trabajadores de trato directo en “*La Asunción*”, las cuales podrían estar teñidas por una lógica similar.

Por una parte, según comentarios del equipo técnico y el Director, el apoyo brindado por parte de la Central de Santiago a las Unidades es insuficiente, dado que cuando se presentan solicitudes o propuestas para mejorar las condiciones de la Residencia a Santiago, éste último escucha las propuestas, pero responde a la Directiva que ella se haga cargo de cómo consigue los recursos para implementar las modificaciones necesarias, siendo esto una respuesta recurrente frente a diversas necesidades que presentan, como por ejemplo, el hecho de que a pesar de ser la unidad regional más grande de asistencia al adulto mayor, no cuenten con el personal de planta que por requerimiento mismo de la institución “*Hogar de Cristo*” deberían tener, aquello a causa de los pocos recursos monetarios, también en el hecho de que hayan estado sin directiva durante el año 2013, como mencionó una administrativa: “*Esas son las cosas que no se entienden, cómo no nos mandaban un Director, porque eso lo ven ellos*”. Además, se suma el trabajo burocrático que deben realizar, en donde cada acción debe ser consultada a la Central en Santiago y aprobada por esta, respuestas que muchas veces llegan de forma tardía sin poder la Residencia responder a sus necesidades, develándose por tanto problemas de comunicación y gestión. Tal situación es experimentada como una suerte de abandono, en donde, desde la lejanía y el poco apoyo, deben mantener en pie sus funciones brindando diariamente el servicio que sus usuarios requieren.

Cabe observar cómo esta misma lógica de abandono es de cierta forma replicada dentro de la misma unidad, en donde por parte de la Directiva, no se brinda el apoyo suficiente a los turnos para abordar y trabajar en torno a las necesidades que éstos presentan en el ejercicio de su labor, así como se mantiene un trato lejano.

Por lo que se pudo vislumbrar, la compleja situación de “*La Asunción*”, genera ciertos riesgos de desgaste laboral, insatisfacción en trabajadores/as, rotación de personal, conflictos interpersonales, entre otros problemas, los cuales tienen su génesis en la lógica de mundo, de sociedad y de ser humano que se encuentran implícitos. En nuestro país se han desarrollado distintas modificaciones en el mundo del trabajo, dado que la cultura se ha visto permeada enormemente por lógicas y principios, formas de ser y formas de hacer, que

encuentran su sustento en intereses de poder. La lógica de valores como la solidaridad, la unidad y la justicia han sido desplazados por principios que apuntan al individualismo y la competitividad, de modo que de forma generalizada en los espacios que antes eran de encuentro y de contacto con lo humano, se han ido modificando y tomando un uso que apunta al desarrollo del interés propio por sobre el colectivo, en donde la importancia de las relaciones interpersonales y de las emociones han sido sub-valoradas, mientras se ha dado relevancia al conocimiento técnico y las labores de administración. Lamentablemente, algunos programas sociales no se encuentran exentos de ello, como lo es “*La Asunción*”, donde se puede observar que los/as trabajadores presentan dificultades para cohesionarse entorno a objetivos comunes y con ello presentar propuestas que les permitan resolver sus inquietudes o buscar mayor apoyo por parte de estamentos superiores, por otra parte, se observó que se presenta cierta lógica del miedo, donde el temor al despido coarta la libre comunicación de las inquietudes que presentan paramédicos y asistentes, lo cual según ellas se encontraría basado en experiencias pasadas de trabajadores que fueron despedidos, además, como se constató, el apoyo brindado a los turnos mediante capacitaciones se encuentra enfocado a procedimientos técnicos, así como el trato entre trabajadores/as se remite solo plano laboral en muchos casos y no hay mayor preocupación por cómo está la compañera.

De modo que, caben las siguientes interrogantes: Si los estamentos superiores son vistos con desconfianza y dentro de los equipos se mantienen prácticas individualistas ¿Qué oportunidades pueden presentarse para generar el encuentro con lo humano, con los valores y principios que son la razón de ser de la Residencia, con aquellas posibilidades de acción que favorezcan el bienestar en cada uno de los estamentos de forma interna y en la relación que establecen entre sí?

Por lo que se puede proponer como desafío al interior de los programas sociales, corresponde a orientar la mirada desde una visión parcializada e individualizada de los problemas hacia una que permita identificar y analizar tanto la lógica como los principios que están generando prácticas que propician los problemas institucionales y generan desgaste en los trabajadores.

d) Fortalecimiento y cuidado de equipos: La intervención y sus efectos.

Considerando las condiciones presentadas al interior de “La Asunción” para la intervención enfocada en el fortalecimiento y cuidado de equipos, como lo fue el problema interno en materia de Directiva que complejizó el comienzo del proceso de intervención, es que desde un principio se manifestaron distintos obstáculos.

Posteriormente, con la llegada del nuevo Director el panorama se tornó alentador, sin embargo, durante todo el transcurso de la intervención oponía resistencia a reconocer los problemas de bienestar, de desilusión en el trabajo y de desgaste psíquico en los/as trabajadores, asumiendo además una respuesta con matices opositoristas a elementos del diseño de la intervención y de la concepción teórica que la sustentaba, así también la escasa disposición a permitir la participación de uno de los equipos en la capacitación, por lo que se presentó como principal dificultad el intentar concientizarlo respecto la relevancia de fortalecer a los equipos desde la perspectiva del bienestar, reconociendo que se evidencia el riesgo de desgaste de éstos, así como la sub-utilización de las fortalezas de carácter.

Sin embargo, en materia de visibilización de la problemática, era evidente para los equipos la necesidad de contar con el apoyo por parte de los estamentos superiores para enfrentar las grandes demandas de su trabajo, así como ratificaban los problemas que presentan en materias como bienestar, trabajo en equipo, equidad, entre otros.

La claridad presentada por las participantes de la capacitación respecto sus problemáticas, así como su disposición a trabajarlas, permitió que el abordaje de los distintos temas fuese viable y significativo, rescatándose su gradual apertura a posicionarse desde la perspectiva de los recursos que de forma individual y como turnos poseen (en vez de la carencia) para propicia y generar acciones que favorezcan el fortalecimiento de sus equipos, buscando contribuir a una mejora de las distintas situaciones generadoras de desgaste considerando la relevancia de abrir instancias de diálogo y apoyo mutuo. De modo que, desde mi perspectiva, los aportes realizados por la intervención a los equipos fue favorable, considerando el gran valor otorgado por parte de las A.A.M. y paramédicos que participaron al espacio de capacitación.

Dado que el modelo teórico que fundamentó ésta intervención, así como el diseño del protocolo seguido durante la realización de las jornadas resultó atinente a las necesidades presentadas por los equipos de “La Asunción”, es que en instituciones con similares características pudiese resultar de gran beneficio su implementación. Sin embargo, tomando consideraciones como las siguientes:

- Comprometer a los estamentos superiores para que participen en jornadas de capacitación para sensibilizarlos desde su propia experiencia con la relevancia de trabajar en torno al fortalecimiento y cuidado de equipos. Claramente no es un desafío sencillo, sobre todo por las resistencias que presentan a ausentarse de sus quehaceres dada la gran demanda laboral que presentan, pero puede resultar enormemente enriquecedor si es que se logra.
- Generar en conjunto con la Directiva y/u otros estamentos clave un plan de trabajo que contemple la participación de todos los trabajadores del programa, para lo cual es fundamental que la Directiva efectivamente se comprometa con el fortalecimiento y el cuidado de los equipos.
- Desarrollar una propuesta que contemple un trabajo más extenso en torno al cuidado y fortalecimiento de equipos, es decir, que no se encuentre remitido a solo dos jornadas, sino que, por ejemplo, se realicen dos o tres jornadas en los primeros meses del año para introducir y trabajar ciertos aspectos claves y, luego, cada dos meses seguir profundizando en ello y monitorear los avances.

Dentro de las características de los/as trabajadores/as de “La Asunción” encontramos que en su mayoría son mujeres cuya formación académica alcanza como máximo el nivel técnico o la enseñanza media. Durante la realización de las jornadas se pudo constatar el desconocimiento de las participantes en torno a ciertos temas y conceptos claves para un mejor abordaje de situaciones laborales cotidianas y la resolución de conflictos, donde además cada equipo destacó la importancia de poder conocer tales temas para conocerse a sí mismas, saber cómo aportar a sus equipos de trabajo y lograr abordar los conflictos desde una actitud propositiva. De modo que brindándoles herramientas conceptuales-teóricas y un espacio de reflexión de forma sostenida en el tiempo, se podría dar un paso más adelante en materia de bienestar laboral. Ya que, como se observó durante

las jornadas, se vio un avance progresivo en las participantes respecto a la visión que tienen respecto de sí mismas, sus compañeras de equipos y los otros estamentos, incluyendo la relación que pueden establecer con cada uno de ellos. Por lo que establecer un proceso de formación continua a los trabajadores/as de baja calificación formal que brinde herramientas de conocimiento más amplias de lo que se ha otorgado hasta el momento, que como he mencionado anteriormente solo respecta a procedimientos técnicos y de cuidado al usuario, pues podría resultar enriquecedor primeramente para su bienestar, así como consecutivamente converger en mejores dinámicas a nivel institucional.

Por otra parte, considero que para dar un paso más en materia de bienestar al interior de instituciones como “La Asunción”, resulta relevante desarrollar una línea de acción centrada en desmitificar la visión que se tiene acerca de los asistentes de adulto mayor y los paramédicos por parte de la Directiva y viceversa, siendo necesario generar instancias que favorezcan mayor cercanía, confianza y comunicación entre estamentos con el fin de disminuir posiciones asentadas en la discriminación o el prejuicio entre profesionales y no profesionales, siendo importante generar instancias que favorezcan el conocimiento mutuo entre trabajadores, tanto de sus características personales como de las funciones que desempeñan, propiciando la valoración y reconocimiento interestamental, de modo que al conocer tales aspectos, se brinde mayor comprensión y colaboración frente a las necesidades que presentan los distintos estamentos y sus elementos.

Desde mi experiencia en “La Asunción”, no puedo dejar de mencionar que es fundamental mantener la convicción y la perseverancia por establecer instancias de trabajo que favorezcan el fortalecimiento individual y grupal de los trabajadores en medio de las dificultades u oposiciones que se presentan resulta fundamental para alcanzar los objetivos propuestos en todo proyecto que se presenta en programas de éstas características, considerando que incluso las emociones negativas con que se pueden enfrentar estas experiencias pueden generar un mayor compromiso por que se promueva un cambio a favor del bienestar, siendo este el espíritu que fundamentó el trabajo de intervención realizado con la Residencia.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bilbao, M., Canales, L. & Haz, A. (2012). Gestión de los equipos: Cuidado y fortalecimiento de los equipos de trabajo.
- Blanco, A. & Díaz, D. (2005). El Bienestar Social: Su Concepto y Medición. *Psicothema*, vol. 17, pp. 582-589.
- Casullo, M. (2005). EL Capital Psíquico. Aportes de la Psicología Positiva. *Psicodebate* 6. Obtenido en la Red Mundial el 7 de abril del 2013: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2005.pdf>
- Covarrubias, C. (2012). “Residencia Adulto Mayor: Procedimientos y estándares de operación de residencias para adultos mayores”.
- Cuadra, H. & Florenzano, R. (2003). El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, vol. XII, pp. 83-96.
- Cuervo-Aránigo, M. (1993). La Calidad de Vida. Juicios de Satisfacción y Felicidad como Indicadores Actitudinales de Bienestar. *Revista de Psicología Social*, Vol. 8, pp. 101-110. Obtenido en la Red Mundial el 1 de Mayo del 2013: http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/calidad-vida-juicios-satisfaccion-felicidad-como-indicadores-actitudinales-bienestar/id/44810631.html
- Ferrada Morales, C., Hernández Iraira, B., Ordenes Carreño, L. & Poblete Fernández, N. (2013) “Descripción de las características psicométricas de las escalas *VALUES IN ACTION INVENTORY OF STRENGTHS (VIA-IS)* y *PSYCHOLOGICAL CAPITAL QUESTIONNAIRE (PCQ)* en una población de trabajadores de programas sociales de las regiones de Coquimbo, Valparaíso y Maule” (Tesis para titulación) Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Viña del Mar, Chile.
- Gazmuri, V., Hamel, P. y Áron, A. Terapia sistémica y contexto social. 1991. Instituto Chileno de Terapia Familiar. Santiago.
- Gil-Monte, P., Salanova, M., Aragón, J. & Schaufeli, W. (2005). Jornada “El Síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales”.
- Haz, M., Bilbao, M. y Canales, L. (2008). Gestión de los Equipos en Avanzar en calidad: Desarrollo de un modelo de gestión de calidad para programas sociales Décimo Quinto Concurso de Proyectos FONDEF de I+D 2007/2008

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5ta. Edición) México: McGraw-Hill Interamericana.
- <http://www.hogardecristo.cl/quienes-somos/mision-y-vision/>
- Martínez, M. (2006). El estudio científico de las fortalezas trascendentales desde la Psicología Positiva. *Clínica y Salud*, vol. 17, pp. 245-258.
- Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Nuevo Código del Trabajo D.F.L N°1, de 2002. 2009. Ed. Lexnova. Santiago.
- (OIT/OMS 1950). Más información en WHO (1994) Global Strategy for ‘Occupational Health for All’. Disponible en http://www.who.int/occupational_health/
- Peña, Ma. (2010) Informe final de práctica profesional “Residencia de larga estadía La Asunción, Peñablanca”.
- Salanova, M. Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva en Vázquez, C. y Hervás, G. Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia. Madrid: Alianza Editorial.
- Seligman, M. (2011). “La vida que florece”. (1ra. edición) Barcelona: Ediciones B.
- Vera, B. (2006). Psicología Positiva: Una Nueva Forma de Entender la Psicología. *Papeles del Psicólogo*, vol. 27, pp. 3-8.