



# CUIDANDO A LOS QUE CUIDAN: POLÍTICA DE AUTO Y MUTUO CUIDADO PARA LOS EQUIPOS DE TRABAJO

ALDEA DE NIÑOS CARDENAL RAÚL SILVA HENRÍQUEZ



## **INTRODUCCIÓN**

**Las políticas de mutuo y auto cuidado que acá se exponen, serán la base sólida sobre la cual se desarrollarán los planes de autocuidado anuales** necesarios para el cuidado de nuestros colaboradores, los cuales deberán ser implementados con flexibilidad y teniendo siempre presente que esta instancia representa un pedestal estructural de la organización de la Fundación y de la intervención social.

Descripción de apartados:

1. FUNDAMENTOS VALÓRICOS
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS
3. OBJETIVOS
4. ÁMBITOS DE ACCIÓN
5. IMPLEMENTACIÓN
6. ANEXOS
7. REFERENCIAS

### **1. FUNDAMENTOS VALÓRICOS**

La Fundación de Beneficencia Aldea de Niños Cardenal Raúl Silva Henríquez, en adelante la “Aldea” o la “Fundación”, es un organismo Colaborador de Sename cuyo fin último es satisfacer mediante una atención residencial transitoria, las necesidades biopsicosociales de los niños, niñas y adolescentes que viven en la Aldea y que han sido gravemente vulnerados en sus derechos. Para el cumplimiento de dicha labor, los colaboradores y colaboradoras (en adelante, los colaboradores) que trabajan en la Aldea frecuentemente se ven sometidos a situaciones de alto estrés, por distintos motivos, tales como las historias de vida de los niños, niñas y adolescentes, en adelante los “NNA”, las crisis psicológicas y físicas que presentan los mismos, jornadas de trabajo con alto contenido emocional, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, es que nuestra Fundación, de manera consciente de los riesgos que implica para la salud de nuestros trabajadores un trabajo con las condiciones descritas, expone mediante el presente documento la política de auto y mutuo cuidado que será utilizada para elaborar los planes anuales en el área.

Nuestra Fundación entiende que para cuidar a los NNA, es esencial cuidar a los que cuidan de ellos y ayudarlos a desarrollar una buena gestión de emociones tanto propia como de los NNA, siempre regulando desde el cariño. Por lo mismo a través de Comités relacionados con auto y mutuo cuidado, bienestar, seguridad, salud y de la labor de la dirección ejecutiva y el equipo directivo, se realizarán las acciones pertinentes para dicho cuidado. Sin embargo, creemos que es en conjunto con la voz y las acciones cotidianas de auto y mutuo cuidado de los colaboradores que se perfecciona este cuidado institucional.

Nuestra Fundación al ser una institución de Iglesia, promueve los valores cristianos en que se sustenta el catolicismo. Por lo mismo uno de los objetivos del presente documento es que el amor al prójimo se traduzca en relaciones amables, asertivas, basadas en lo positivo del ser humano, en donde los inevitables conflictos nos fortalezcan y apunten a crear una “comunidad-Aldea” sana y próspera, que cumpla con su misión. Asimismo creemos que el cuerpo y el espíritu son templos de

Dios y que debemos cuidarlo y honrarlo como parte de su obra. Por eso es que los signos de desgaste en ellos son señales a atender y deben ser escuchados a tiempo para tratarlos de manera atingente.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

La labor al interior de las residencias que trabajan con los NNA en situación de vulnerabilidad es complejo y desgastante. De acuerdo a Guerra y Pereda (2015, citado en Arredondo et. al, 2020) existen niveles de desgaste laboral significativamente mayores en profesionales que trabajan con niños vulnerados. Un estudio chileno reciente muestra que el 35,7% de los profesionales que trabajan en centros de apoyo a niños y adolescentes, presenta alto agotamiento emocional asociado al trabajo y que el 50,3% recientemente había pensado en cambiarse de trabajo (Bilbao, Martínez-Zelaya, Pavez, & Morales, 2018). Entre las manifestaciones que se asocian más comúnmente al desgaste laboral se destaca el síndrome de burnout, el cual se caracteriza por una sensación de “agotamiento emocional, sensación de reducido logro personal en el trabajo y tendencia a la despersonalización como forma de protegerse del impacto emocional del trabajo” (Maslach, 1982, citado en Arredondo et. al, 2020, p. 4). Según la OMS (2019), esta enfermedad se caracteriza por tres dimensiones: Sentimientos de falta de energía; despersonalización o sentimientos negativos con respecto al trabajo; y eficacia profesional reducida. De acuerdo a un estudio realizado por la Universidad Alberto Hurtado (2019), más de un 30% de los trabajadores y colaboradores de la red Sename presenta signos de este síndrome. Este porcentaje es mucho mayor que el de otros sectores, siendo el promedio general un 20%.

De acuerdo a Barudy (s.f., citado en Bernad, Pérez, García y Villagrasa, s.f.), la eficacia de los Programas de atención en la infancia, depende en gran parte del compromiso de los profesionales. Este compromiso, a su vez, está sujeto a la capacidad de las instituciones de desarrollar programas para ofrecer los cuidados necesarios, a fin de proteger a los trabajadores del desgaste laboral. Este nivel de desgaste, si no se previene de manera adecuada puede generar trastornos psicológicos severos. Al no contar con modelos explicativos sobre estos fenómenos, la tendencia habitual es atribuirlos a déficit personales, tanto propios como de los demás integrantes del grupo de profesionales, lo que genera dinámicas muy destructivas al interior de los equipos. Esto afectaría la calidad del servicio entregado a los NNA (Arredondo et al., 2018).

A pesar de todas estas dificultades respecto al desgaste laboral mencionado anteriormente, es posible prevenir este y sus efectos, si se promueven las condiciones para ello. Es allí donde radica la importancia de la promoción del bienestar personal y comunitario en nuestra Aldea para la prevención del estrés crónico, mejores relaciones interpersonales, mayor productividad y mejor clima laboral, lo cual tiene incidencia en el apoyo y contención entregado a los NNA. En este sentido, el autocuidado juega un papel esencial, ya que, de acuerdo a Uribe (1999), es una estrategia fundamental para promover la vida y el bienestar de las personas. Mientras el autocuidado es una responsabilidad individual, el cuidado de los equipos es responsabilidad de los directivos e instituciones (Arón & Llanos, 2004; Barudy, 2000; citado en Arredondo et al., 2018). El cuidado de equipos se sustenta en la idea de cuidado mutuo, donde cada miembro aporta cuidado y protección a los otros miembros del equipo, esperando recibir lo mismo de ellos.

El presente manual contiene los fundamentos sobre los cuales se sustenta la política de bienestar de la Fundación, los cuales tienen como objetivo consolidar prácticas y herramientas de auto y mutuo cuidado en todos los colaboradores de la Aldea, para construir una cultura de bienestar que permita a todos los miembros desenvolverse de manera plena, segura y saludable. Está diseñado como un

manual estratégico en función a la promoción del autocuidado en la Aldea desde dos ejes: **individual** y **grupal** (colectivo o mutuo cuidado). Entendemos que tanto autocuidado y mutuo cuidado son igualmente importantes. Nos preocupamos por las relaciones, asegurar el respaldo institucional, y también cómo sus colaboradores se sienten y viven la experiencia de trabajar en la Aldea.

Del presente manual, nacerá año a año el plan anual de mutuo y autocuidado de la Aldea, el cual recogerá de manera práctica, sustentable y flexible las indicaciones que este manual consagra, basándose en las necesidades de cuidado de todas las personas que trabajan o viven en la Aldea. Sin perjuicio de lo anterior, este manual, tiene la característica de ser flexible a medida que las necesidades de atención y complejidad del trabajo varíen en el tiempo. Por el mismo motivo, el presente manual se presenta como una base mínima a cumplir para la construcción e implementación del plan anual.

### **3. OBJETIVOS**

**General:** Asegurar los ámbitos que permitan consolidar prácticas y herramientas de auto y mutuo cuidado en colaboradores de la Aldea para construir una cultura de bienestar que permita a todos los miembros desenvolverse de manera plena y saludable.

#### **Específicos:**

- Profundizar en la comprensión del auto y mutuo cuidado como una oportunidad para desarrollar habilidades socioemocionales y herramientas que favorecen y fortalecen el bienestar de los trabajadores de la Aldea.
- Desarrollar distintas técnicas y herramientas para el auto y mutuo cuidado que les permita promover una cultura de bienestar individual, grupal y comunitaria.
- Contar con una red de apoyo personal brindada por la Aldea que permita la contención socioemocional y el bienestar físico y mental de los colaboradores.
- Vivenciar espacios de esparcimiento, vínculo y mutuo cuidado junto al equipo de adultos colaboradores de la Aldea.
- Construir una cultura de colaboración eficaz en sus equipos para abordar los desafíos que conlleva el trabajo en crisis.
- Establecer los mecanismos de elaboración de los planes anuales de auto y mutuo cuidado para los equipos de trabajo de la Aldea.

### **4. ÁMBITOS DE ACCIÓN**

Para lograr los objetivos propuestos, se presentan los ámbitos que aborda el plan de mutuo y autocuidado. Éstos consideran las diversas dimensiones que comprenden el autocuidado y el bienestar, y están basadas en necesidades y solicitudes presentadas por miembros de la Aldea. Su principal hilo conductor está en las prácticas que nos permiten promover el cuidado de los que cuidan, tanto individual como grupalmente, entendiendo que para poder cuidar a otros, primero debo cuidar de mí mismo.

El autocuidado tiene que ver con aquellos cuidados que se proporciona a sí mismo la persona para tener una mejor calidad de vida, autocuidado individual, o los que son brindados en grupo, familia, o

comunidad, autocuidado colectivo (Tobón, 2016). El autocuidado y el mutuo cuidado son dos caras de una misma moneda: no podemos hablar de autocuidado individual sin considerar el autocuidado colectivo, y viceversa. **Por lo tanto, en este manual se propone abordar todo lo anterior a través de dos ámbitos: el individual y el colectivo (o grupal).**

a) **Ámbito individual - Yo me cuido:** La Fundación deberá promover mediante distintas acciones <sup>1</sup> el cuidado de los colaboradores con el fin de lograr el bienestar de cada uno de ellos, para que puedan cuidar adecuadamente a los demás. A continuación, se presentan dos áreas que se deberán desarrollar para potenciar el autocuidado en los trabajadores de la Aldea:

- La promoción, elaboración, implementación y desarrollo de prácticas, herramientas, estrategias y espacios de autocuidado individual, orientados al bienestar personal.
- El fomento del cuidado de la salud mental y física, como parte de un autocuidado integral.

b) **Ámbito grupal - Yo cuido a otros:** Entendiendo que en la Aldea se vive y trabaja en comunidad, el ámbito del bienestar y el autocuidado debe considerar también un componente grupal. Entonces, se hace énfasis en cuidar a los otros para promover que la comunidad se cuide entre sí. En este sentido, la Fundación deberá desarrollar un área de trabajo colaborativa que permita potenciar el mutuo cuidado entre los trabajadores de la Aldea:

- La promoción de las condiciones óptimas de trabajo y de equipo, para el desarrollo un clima laboral nutritivo y una cultura de bienestar que previene el desgaste. Esto implica:
  - Desarrollo de vínculos entre el equipo.
  - Espacios de convivencia que favorezcan y fortalezcan el sentido de pertenencia y la identidad institucional.

## **5. IMPLEMENTACIÓN**

- El presente manual deberá ser aplicado en la elaboración anual del plan de mutuo y autocuidado.
- La elaboración del plan anual deberá llevarse a cabo entre los meses de abril y mayo, tiempo durante el cual será creado, revisado y aprobado por una comisión mixta.
- En la aplicación del presente manual para la elaboración del plan anual participarán la Directora de la Aldea, la Jefa Técnica y una comisión mixta, denominada Comité de Bienestar, la cual estará compuesta por:
  1. Un representante del equipo psicosocial
  2. Un representante del equipo de tutores
  3. Un representante del equipo de ETDs y Tutores
  4. Un representante del equipo de administración y operaciones
- El equipo de Focus acompañará inicialmente tanto en la conformación del comité, como en la elaboración del plan anual, conforme la Fundación lo considere necesario.

---

<sup>1</sup> Anexo número \_\_\_\_ Propuesta de acciones de mutuo y autocuidado.

- Proceso de elección de la Comisión: 15 días antes de que comience el proceso de elaboración del plan, cada estamento representado en la comisión anterior seleccionará a sus nuevos representantes, o bien, se abrirá a la participación voluntaria.
- El plan que se elabore en base al presente manual, será evaluado semestralmente por la comisión para su oportuna adaptación de ser necesario.
- Los ámbitos de acción y los objetivos del Manual no son modificables hasta luego de 4 semestres de implementación y con la respectiva aprobación del directorio de la Fundación. Por lo que quien lidere la implementación de este Manual deberá velar en todo momento por dar respuesta a las bases del mismo.
- Se sugiere para cada uno de los ámbitos y sus áreas considerar acciones sistemáticas que permitan asegurar el logro de los objetivos, más allá de la realización de una actividad aislada de autocuidado.
- Con el fin de desarrollar los dos ámbitos expuestos y que la implementación de este manual sea pertinente y promueva el bienestar de los colaboradores de la Aldea, se aplicarán cada año previo a la elaboración del plan anual, dos encuestas. La primera que permita levantar las necesidades y sugerencias particulares del equipo para el plan anual de auto y mutuocuidado, y la segunda que permita evaluar el nivel de satisfacción de los participantes respecto a las actividades realizadas en el plan anterior y su coherencia con el ámbito y el objetivo del plan a la que se vincula. En base a ambas, la comisión de autocuidado buscará ir mejorando continuamente el plan en cuestión.
- Será responsabilidad final de la directora de la Aldea la implementación anual de este plan, quien junto al comité de bienestar año a año velarán por el logro de los objetivos.

## **ANEXO 1 - Propuestas de implementación**

Con el fin de acompañar el proceso de implementación de este manual, es que a continuación se presenta una propuesta de trabajo para cada uno de los ámbitos, las que pueden o no ser consideradas por quien sea responsable de llevar a la práctica anualmente este plan.

### **a) Ámbito individual - Yo me cuido:**

#### **1. Atención de salud integral:**

- a. **Atención psicológica y contención:** Comprendiendo la importancia del bienestar psicológico y socioemocional se podría considerar dentro del plan: la atención de contención, la que podrá ser psicológica, de coach, escuchas activas etc., individual y contención a los trabajadores de la aldea. Esto para ir otorgando espacios de trabajo, que lleven a la contención deseada por los trabajadores y la institución.
- b. **Salud física:** La realización de forma regular y sistemática de una actividad física ha demostrado ser una práctica muy beneficiosa en la prevención, desarrollo y rehabilitación de la salud, a la vez que ayuda al carácter, la disciplina y a la toma de decisiones en la vida cotidiana. El ejercicio físico, ya sea de corta o larga duración, contribuye a establecer un bienestar mental, mejorando la autonomía de la persona, la memoria, rapidez de ideas, etcétera, y promoviendo sensaciones como el optimismo, al tiempo que se mejora la autoestima de las personas, lo que produce beneficios en diferentes enfermedades como la osteoporosis, la hipertensión o las crisis diabéticas entre otras. Para esto se podría considerar un programa completo de ejercicios y actividad física, evaluaciones nutricionales, realización de clases presenciales en las dependencias de la Aldea y en complemento con una evaluación nutricional optativa para aquellas personas que estén interesados en mejorar su salud física y mental.

**2. Espacios de desarrollo personal:** dentro de otras cosas, el autocuidado son las decisiones y acciones que las personas realizan en beneficio de su bienestar. El autocuidado implica estar atentos a la alimentación saludable, manejar el estrés, realizar actividad física, otorgarse espacios de recreación, etc. Por lo que se propone para los funcionarios de la Aldea espacios de autocuidado tales como talleres de yoga, pausas saludables, técnicas de mindfulness, Programación Neurolingüística, yoga, biodanza, tapping, baile, espacios de desarrollo espiritual, entre otros para ayudarlos a registrar oportunamente los malestares, promover la mantención de áreas personales libres de contaminación.

**3. Espacios y actividades recreativas:** para cuidarse a uno mismo se requieren realizar actividades que nos agraden cada cierto tiempo. Para efectos de este plan, algunas de las actividades sugeridas podrían ser talleres de manualidades, de baile, espacios de distensión, entre otros.

**4. Actividades de carácter espiritual:** La Aldea de Niños Cardenal Raúl Silva Henríquez es una institución perteneciente a la Iglesia Católica, como tal, considera de vital importancia y parte de las actividades de autocuidado que los funcionarios de la Aldea

puedan enriquecer su espiritualidad mediante la realización de distintas actividades que desarrollen este ámbito. Entre ellos, se proponen retiros espirituales, grupos religiosos, etc.

#### **b) Ámbito grupal - Yo cuido a otros:**

1. **Liderazgo que cuida:** Para cuidarse entre los líderes, se propone considerar la realización de talleres con las jefaturas y los profesionales, para trabajar la importancia de estar atento a las condiciones laborales, el clima laboral y los vínculos entre colaboradores.
2. **Fortalecimiento de la identidad institucional y colectiva y el sentido de equipo:** se sugiere realizar al menos una instancia mensual que vincule a todos los colaboradores de la Aldea con el propósito de su trabajo y desde un paradigma apreciativo la construcción del equipo y organización que son y quieren potenciar. Puede ser una cumbre apreciativa o jornada motivacional al año; realizar desayunos mensuales por equipos en los que el propósito sea celebrar algo de lo que se sientan orgullosos; reuniones mensuales (quizás con el formato de tertulias pedagógicas sobre diferentes temas con lecturas a la base); celebración de fechas que marquen hitos dentro de la historia de la Aldea (aniversario, Pascua de resurrección, Navidad, etc); entre otros.
3. **Fomentando vínculos:** Una institución con vínculos reales y fortalecidos favorece el trabajo colaborativo y el logro de objetivos comunes. Es por esto que es fundamental generar periódicamente instancias que promuevan la construcción de relaciones e instancias significativas. Algunas de las estrategias que se proponen para fomentar los vínculos son: saludo en el día correspondiente a las personas que estén de cumpleaños; instancias de esparcimiento (Spa, actividades grupales); salidas tipo paseos de equipo fuera de la Aldea; celebración de efemérides nacionales relevantes (18 de septiembre, año nuevo, etc).

#### **Otras consideraciones:**

- Gestionar acuerdos de colaboración con redes, escuelas de Psicología, servicio social, psiquiatría, etc. de las universidades cercanas a la Aldea, para poder elaborar un plan de atención y escucha activa de nuestros trabajadores.
- Generar convenios firmados con las distintas instituciones que establezcan una alianza oficial entre ambas partes.
- Considerar con anticipación el presupuesto que significa cada una de las instancias planificadas para levantar de forma autónoma o con colaboración del directorio los recursos necesarios.
- Formular una lista de inscripción para que se anote cada uno de los colaboradores en ciertas actividades como líderes para promover que todos proponen cómo cuidarse y cuidar a otros.



## REFERENCIAS:

Arredondo, V., Díaz, T., Calavacero, N., y Guerra, C. (2020). *Autocuidado y cuidado de equipos que trabajan con niños vulnerados*. Revista de Psicología, 29(1), pp. 1-16. Recuperado de <https://boletinjidh.uchile.cl/index.php/RDP/article/view/58174/61913>

Bernad, M. J., Pérez, J., Díaz, E., García, C., & Villagrasa, V. (s.f.). *Cuidado y autocuidado de los profesionales de intervención directa*. Colegio Oficial de Psicólogos de Aragón. <http://studylib.es/doc/5008788/cuidado-yautocuidado-de-los-profesionales-deintervenci%C3%B3>

Bilbao, M., Martínez-Zelaya, G., Pavez, J., & Morales, K. (2018). Burnout en trabajadores de ONGs que ejecutan política social en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-26. <http://doi.org/d5hx>

Guerra Vio, C., Fuenzalida Vivanco, A., & Hernández Morales, C. (2009). Efectos de una intervención cognitivo-conductual en el aumento de conductas de autocuidado y disminución del estrés traumático secundario en psicólogos clínicos. *Terapia Psicológica*, 27(1), 73- 81. <http://doi.org/btw2wk>

Organización Mundial de la Salud (2019). *La organización del trabajo y el estrés*. Recuperado de [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/stress/es/](https://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/)

Universidad Alberto Hurtado (2019, 17 de julio). *Más de un 30% de los trabajadores del SENAME presenta signos de desgaste laboral o burn out*. Recuperado de <https://www.uahurtado.cl/mas-de-un-30-de-los-trabajadores-del-sename-presenta-signos-de-desgaste-laboral-o-burn-out/>