

# Construyendo Resiliencia: Una Guía para Supervisores de Viviendas y Profesionales de la Salud

---

JULIO DE 2022



**HOMELESS &  
HOUSING  
RESOURCE  
CENTER**

# Contenido

Introducción . . . . .	1
Definiendo estrés traumático secundario, la fatiga por compasión y el agotamiento . . . . .	1
Autocuidado y bienestar: Los fundamentos . . . . .	4
Construyendo tu propia conciencia . . . . .	4
Desarrollo del equilibrio . . . . .	5
Crear conexiones . . . . .	8
Promoción del cuidado personal y la resiliencia entre los subordinados. . . . .	9
Tareas de la supervisión que apoyan el cuidado personal y la resiliencia. . . . .	11
Promoviendo el bienestar organizacional . . . . .	15
Bienestar organizacional: Fomentando el cuidado personal . . . . .	15
Resiliencia organizacional: Fomentando la resiliencia a través de enfoques informados sobre traumatismos . . . . .	17
Conclusión . . . . .	21
Notas finales . . . . .	22
Apéndice 1: Estrategias de reducción de estrés para el bienestar y la resiliencia . . . . .	23
Estrategias de bienestar: Comer, moverse, dormir. . . . .	23
Estrategias para la resiliencia: Reducción del estrés y relajamiento . . . . .	26
Apéndice 2: Recursos para el cuidado personal y la resiliencia . . . . .	28
Conciencia . . . . .	28
Equilibrio . . . . .	28
Supervisión . . . . .	29
Apéndice 3: Glosario de términos comunes . . . . .	30



### Descargo de responsabilidades y reconocimientos

Este recurso recibe apoyo de la Administración de Servicios de Abuso de Sustancias y Salud Mental (SAMHSA) y del Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU. (HHS) bajo la subvención 1H79SM083003-01. El contenido es responsabilidad de sus autores y no necesariamente representa las posturas oficiales ni constituye una aprobación por SAMHSA, HHS, ni del gobierno de los EE. UU. El Centro de Recursos para Personas sin Hogar y Vivienda (HHRC) desea agradecer al Consejo Nacional para el Bienestar Mental por la contribución de su experiencia para el desarrollo de este recurso. La escritora principal fue Elizabeth Burden.

### Cita recomendada

Centro de Recursos para Personas sin Hogar y Vivienda, *Construyendo Resiliencia: Una Guía para Supervisores de Viviendas y Profesionales de la Salud*, 2022, <https://hhrcctraining.org/knowledge-resources>.

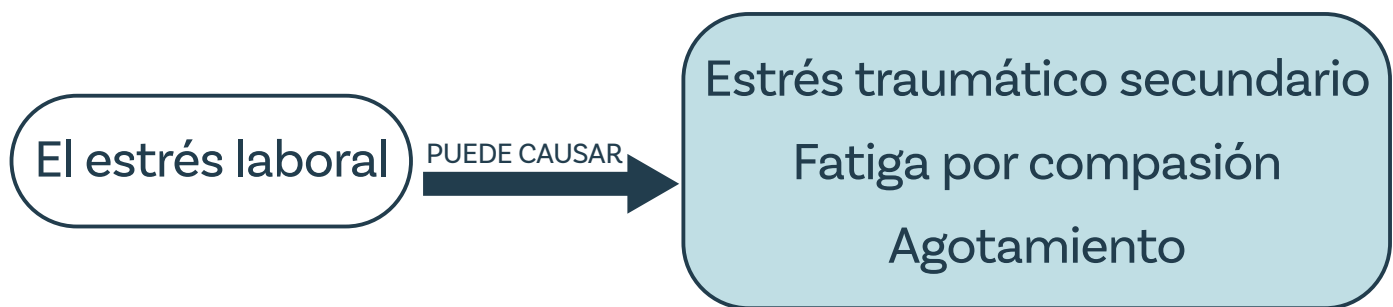




## I. Introducción

Todos los días, innumerables miembros del personal del programa trabajan con personas que están en riesgo de quedarse sin hogar. Sus fortalezas (pasión, compasión y determinación, entre otras) son las mismas cualidades que pueden ponerlos en riesgo de sufrir estrés traumático secundario, fatiga por compasión, agotamiento y varias condiciones relacionadas que pueden desarrollarse debido al estrés ocupacional (representado en la Figura 1).

*Figura 1. Interrelación del estrés traumático secundario, la fatiga por compasión y el agotamiento*



## Definiendo estrés traumático secundario, la fatiga por compasión y el agotamiento

*Estrés traumático secundario* puede resultar de estar expuesto al trauma de otra persona, experimentar factores estresantes de la historia personal de otra persona (a través de la absorción de energía intensa y detalles gráficos) y lidiar con comportamientos desafiantes. Es la angustia emocional que resulta cuando un individuo se entera de las experiencias traumáticas de primera mano de otro.

*Fatiga de compasión*<sup>1</sup> se refiere al agotamiento que puede afectar a los profesionales de salud y cuidadores a lo largo del tiempo. La fatiga por compasión se manifiesta como un profundo agotamiento físico, emocional y espiritual. Muchas personas que experimentan fatiga por compasión la describen como estar atrapados en un torbellino que los empuja lentamente hacia abajo. No tienen idea de cómo detener la espiral descendente, por lo que hacen lo que siempre han hecho-trabajado y continúan dando a los demás hasta que están completamente agotados. «Administran» el tiempo haciendo muchas cosas simultáneamente, como almorzar mientras completan el papeleo, hacen llamadas o devuelven correos electrónicos. A menudo eliminan actividades que serían revitalizantes, como el ejercicio regular, intereses fuera del trabajo, comidas relajantes o tiempo con familiares y amigos. Las señales de advertencia pueden incluir lo siguiente:

- Sentirse indefenso y sin esperanza
- estar hiper-vigilante
- haber disminuido la creatividad
- ser incapaz de aceptar la complejidad
- minimizar el significado de un evento, emoción o experiencia
- evitar interacciones sociales, pasatiempos, tareas laborales
- ser incapaz de escuchar
- experimentar lapsos de memoria
- sentir culpa
- tener falta de empatía

Agotamiento es un proceso que implica un aumento gradual del agotamiento emocional, físico y mental causado por un estrés excesivo y prolongado. Ocurre cuando te sientes abrumado, emocionalmente agotado e incapaz de cumplir con las demandas constantes. Podría describir el proceso de agotamiento como pasar de estar ocupado (no puedo parar ahora) a abatirse (no puedo con esto) y finalmente agotamiento (no puedo continuar). En este proceso, el personal puede comenzar a exhibir actitudes negativas hacia los participantes, una disminución del sentido de logro personal y un compromiso reducido con el trabajo. Otros signos de agotamiento incluyen los siguientes:

- pensar lo peor en cada situación
- reaccionar desproporcionadamente
- negarse a tomar vacaciones
- disminución del rendimiento laboral
- tener un número creciente de argumentos
- disminución de la vida social

El estrés traumático secundario, el agotamiento y la fatiga por compasión tienen consecuencias significativas para las personas y las organizaciones. Es esencial un enfoque multidimensional para la prevención y la intervención, que involucre el autocuidado individual, la supervisión de apoyo y el bienestar organizacional.

El autocuidado es una habilidad crítica para el personal. Cuidar de uno mismo no es autocomplacencia; es autoconservación. La capacidad de un trabajador para practicar el autocuidado está influenciada por la organización en la que trabaja y la supervisión que se brinda. La cultura y el clima de una organización pueden respaldar los esfuerzos de autocuidado de un individuo, o pueden tener un impacto perjudicial, siendo una carga, poco acogedores e improductivos.

Esta guía está diseñada para ayudar a los supervisores a:

- identificar enfoques para la prevención e intervención del estrés traumático secundario, la fatiga por compasión y el agotamiento entre su personal;
- mejorar la resiliencia del personal;



- apoyar y celebrar la salud y el bienestar; y
- explorar políticas, procedimientos y actividades para promover la salud y el bienestar de la organización.

La guía se divide en tres secciones.

1. **Autocuidado y bienestar** *incluye estrategias para supervisores, consejos y sugerencias sobre cómo manejar su equilibrio entre el trabajo y la vida de manera más eficaz.*
2. **Promover el autocuidado y la resiliencia entre los supervisados** *proporciona consejos prácticos y actividades mientras promueve y apoya el autocuidado entre sus empleados.*
3. **Promoción del bienestar organizacional** *destaca políticas, procedimientos y actividades que ayudan a crear una cultura de apoyo y autocuidado en el lugar de trabajo del siglo XXI.*

La guía también contiene hojas de trabajo y enlaces a otras herramientas y recursos.

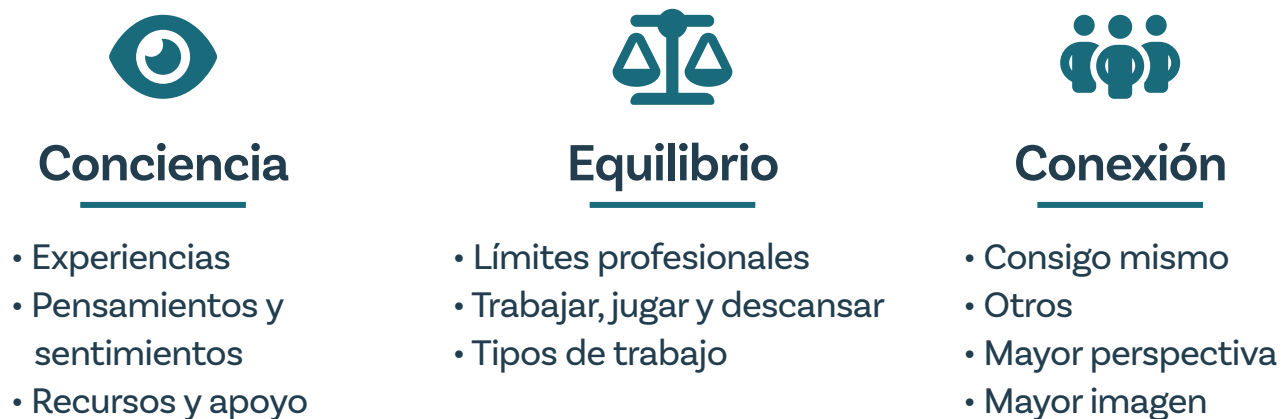


## II. Autocuidado y bienestar: Los fundamentos

A veces creemos que estamos demasiado ocupados cuidando a los demás como para preocuparnos por cuidarnos a nosotros mismos. Como el agua que gotea de un balde sin volver a llenarla, finalmente, el balde está vacío. En el acto de autopreservación, nuestro cuerpo forzaría el descanso, muchas veces a través de una enfermedad física, mental o emocional. **El autocuidado no es mimarse. Es una necesidad.** El autocuidado promueve el bienestar físico y emocional. Nos permite servir a los demás y estar completamente presentes y llenos de energía. El autocuidado es el antídoto contra el estrés. El descanso adecuado, la nutrición, el ejercicio y las actividades para reducir el estrés son esenciales para prevenir el estrés traumático secundario.

Los *Fundamentos del Autocuidado* son un marco general que se usa cuando se piensa en el cuidado y el bienestar general. Consiste en tres áreas, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Fundamentos del autocuidado



¿Cómo estamos conscientes y mantenemos el equilibrio mientras ayudamos a los demás? Siga leyendo para conocer algunos consejos y estrategias.

### Construyendo tu propia conciencia

El primer elemento del marco de Fundamentos es la conciencia. Desarrollar su conciencia comienza con pensar en el cuidado personal y lo que eso significa para usted.

- ¿Qué necesita hacer para cuidar de sí mismo, personal y profesionalmente?
- ¿Cómo defines el autocuidado? ¿Cuáles son las cosas que espera incluir en el autocuidado?
- ¿Cuál es su sentido de su propia capacidad para participar en el autocuidado?
- ¿Cómo te has cuidado en el pasado?
- ¿Qué sabes que funciona para otras personas?

Hay tres áreas en las que se desarrolla su conciencia:

1. **Salud física.** *Múltiples factores afectan la salud física, incluida la actividad física, la alimentación, el sueño, la atención médica y la atención dental. Estos factores están integrados. Por ejemplo,*



*si duerme lo suficiente, puede sentirse más motivado para hacer ejercicio. Si come alimentos saludables y nutritivos, alimenta su cuerpo de manera que lo protege contra el estrés.*

2. **Salud mental.** *Su bienestar emocional y psicológico comprende la salud mental, que afecta la forma en que pensamos, sentimos y actuamos. También ayuda a determinar cómo manejamos el estrés, nos relacionamos con los demás y tomamos decisiones.*
3. **Salud relacional.** *También conocida como salud social, la salud relacional es la capacidad de desarrollar y mantener relaciones seguras, estables y enriquecedoras. Cuando nuestras relaciones son saludables, tenemos un sentido de conexión, pertenencia y un sistema de apoyo bien desarrollado, que según las investigaciones puede prevenir la activación extrema o prolongada del sistema de respuesta al estrés del cuerpo.*

Hay cuatro *distorsiones de la conciencia* a tener en consideración:

1. **Sentido de indignidad.** *Sentirse indigno es una trampa importante para establecer una rutina saludable de cuidado personal. Este sentimiento subyacente de inutilidad impide la motivación para cuidarse bien. Comprender nuestro propio valor y aprender a tener una relación amorosa con nosotros mismos nos motivará a cuidarnos mejor. Podemos aprender a sentirnos bien con nosotros mismos no porque seamos especiales y por encima del promedio, sino porque somos seres humanos intrínsecamente dignos de respeto.*
2. **Auto-descuido.** *El descuido de sí mismo es un obstáculo para sentirse motivado a cuidar de uno mismo que puede manifestarse de muchas maneras, incluyendo menospreciarse constantemente, comer mal, no descansar lo suficiente o poner constantemente a los demás primero.*
3. **Perspectiva dura o crítica de sí mismo.** *La autocompasión se trata de ser amables con nosotros mismos cuando las situaciones de la vida no salen como las planeamos o cuando notamos algo en nosotros que no nos gusta. En lugar de ser duros o críticos con nosotros mismos, podemos reconocer que somos humanos, lo que significa imperfección. De esta manera, nos sentimos conectados con los demás cuando fallamos o sufrimos, en lugar de sentirnos separados o aislados. También implica reconocer y aceptar emociones incómodas o dolorosas a medida que surgen. En lugar de ignorar nuestro dolor o convertirlo en una exageración, nos vemos a nosotros mismos y a nuestra situación con claridad.*
4. **Temor a ser visto como egocéntrico.** *El autocuidado y el amor propio son diferentes del egocentrismo. Hacer un esfuerzo consciente por amarse a uno mismo es una parte crítica del bienestar.*

## Desarrollo del equilibrio

El segundo elemento del marco de Fundamentos es el equilibrio. ¿Cuál es el punto óptimo donde puede equilibrar sus responsabilidades personales y profesionales y priorizar el cuidado personal? Necesita cuidarse profesionalmente mientras esté en el trabajo, y necesita poder descansar, jugar, disfrutar de la vida y encontrar satisfacción.

En el trabajo, el cuidado personal no siempre se trata de tomar un descanso; también se trata de encontrar el equilibrio en lo que hace. Diferentes tareas requieren diferente energía y enfoque. Encontrar una buena combinación de actividades que hacemos a lo largo del día o de la semana (diversificar tareas, comenzar





con el trabajo más crítico o programar bloques de tiempo más largos para concentrarnos) puede ayudarlo a equilibrar su carga de trabajo. Hacer incluso un pequeño cambio puede marcar la diferencia.

¿Dónde le va bien con el cuidado personal y dónde podría tener espacio para crecer?

## ESTABLECER Y MANTENER LÍMITES SALUDABLES

Los límites saludables definen la calidad de nuestras relaciones, protegen nuestros valores personales y refuerzan la autonomía. Algunos tipos comunes de límites se enumeran a continuación.

**Tiempo.** Asegurarse de tomar descansos breves durante su jornada laboral, lejos de los proyectos laborales, puede ser una forma de establecer límites, al igual que salvaguardar su tiempo personal (no laboral). Recuperar el control de su tiempo, establecer límites de tiempo y volver a calcular lo que debe hacer para mantenerlos son pasos hacia el bienestar.

**Palabras/su verdad.** Tener límites saludables significa decir lo que se quiere decir y ser claro sobre lo que es aceptable. Sus palabras permiten que las personas sepan cuál es su posición y les dan una idea de sus valores. Esto significa encontrar maneras respetuosas de decir su verdad. No siempre hay seguridad en la verdad, pero es importante para establecer límites.

**Distancia física.** A veces, poner distancia física entre usted y los demás es lo que debe hacer para ser fiel a usted mismo. Es posible que necesite tener un poco más de distancia para sentirse cómodo interactuando con otra persona. O es posible que deba alejarse de un compromiso para ayudar a reponerse cuando sienta que su capacidad para hacer cumplir sus límites es inestable.

**Distancia emocional.** Las personas a menudo sienten que deben estar emocionalmente presentes todo el tiempo, pero la capacidad de distanciarse emocionalmente de una situación incómoda hasta que esté listo para resolverla es muy saludable. Piense en la distancia emocional como un límite temporal. Este podría ser una pausa para procesar emociones intensas. Tómese el tiempo para sentir sus sentimientos y resolverlos, luego vuelva a comprometerse cuando se sienta listo.

**Consecuencias.** Las consecuencias pueden dar algunos buenos límites. Sea claro acerca de las consecuencias si alguien cruza un límite que ha establecido con ellos. Las consecuencias determinan la seriedad de una transgresión en particular y la cantidad de respeto que tienes por ti mismo. Antes de establecer las consecuencias, pregúntese si las cumplirá.

A veces, el límite es tan «grande» que es posible que necesitemos contratar a un amigo o familiar para que nos ayude a establecerlo y mantenerlo. Tener la ayuda de otros para establecer límites puede recordarle que no está solo al tomar decisiones difíciles.

### Establecimiento de límites con los compañeros de trabajo

Manejar los límites profesionales puede ser un desafío. Implica equilibrar los valores personales con las expectativas y políticas de la organización y obtener claridad sobre todos ellos.

**Desconectarse del trabajo.** ¿Utiliza el correo electrónico del trabajo o el correo de voz en su dispositivo personal? ¿Hay recepcionistas o centros de llamadas que atiendan las llamadas fuera de horario o de emergencia? ¿Tiene líneas directas a las que puede referir personas a través de su correo de voz cuando no está trabajando? A veces es tentador desviarse de estos y estar siempre disponible. Puede parecer que no está comprometido con su trabajo si evita atender una llamada a altas horas de la noche o



durante los fines de semana. Recuerde, en algún momento, no estará disponible cuando una persona lo necesite, y eso está bien cuando hay otros recursos para ayudar.

**Desarrolle una relación laboral saludable con sus compañeros de trabajo.** Las personas con las que trabaja no necesitan ser sus amigos, pero las alianzas cercanas en el lugar de trabajo pueden ser invaluable para hacer frente al estrés del trabajo de servicio. Si tiene relaciones sólidas con sus compañeros de trabajo, pueden ayudarle a pensar en las preguntas relacionadas con los límites y otros problemas que surjan.

**Use la supervisión para ayudarle a determinar los límites profesionales apropiados para manejar cualquier situación desafiante.** Establezca y mantenga un diálogo continuo sobre su carga de trabajo. Si se encuentra con problemas complejos o no está seguro de cómo manejar algo, confíe en su supervisor para guiarle y apoyarle.

**Estar en sintonía con el acoso laboral.** Todos merecen el mismo respeto y dignidad en el ambiente de trabajo que ofrece a sus compañeros de trabajo y aquellos a quienes sirve. Si es testigo de alguna desigualdad en la forma en que se trata a alguien en su lugar de trabajo, repórtelo a su supervisor de inmediato. Las personas con límites profesionales saludables se levantan cuando alguien cruza la línea de la decencia.

### Establecimiento de límites con los participantes del programa

Es importante vigilar de cerca su comportamiento al cruzar la línea entre el servicio y el rescate en el trabajo de servicio. ¿Estás dedicando tiempo extra a un individuo en particular? Aunque algunas personas requieren más energía que otras, tratar a una persona de manera diferente puede ser una señal de que sus límites están demasiado extendidos. Evalúe si su devoción se alinea con su función de apoyar a la persona para desarrollar sus fortalezas, la descripción de su trabajo, el alcance del trabajo de apoyo que realiza su programa y la misión de la organización.

Exceder sus límites profesionales con los participantes los predispone a usted, a sus colegas y a la organización al fracaso. Si hace excepciones especiales con las personas a las que atiende, crea una expectativa injusta de que sus compañeros de trabajo harán lo mismo. Una violación de los límites puede confundir al individuo y debilitar su confianza en su organización.

## LIDIAR CON EL ESTRÉS Y DESARROLLAR RESILIENCIA

El estrés es parte de la vida cotidiana. Hay muchos casos en los que el estrés puede ser útil. Una alarma contra incendios está destinada a causar estrés que lo alerta para evitar el peligro. El estrés creado por una fecha de vencimiento para terminar un trabajo puede motivarlo a completar la tarea a tiempo. El estrés positivo puede ayudar a mejorar el rendimiento, aumentar la motivación y facilitar una mejor adaptabilidad para reaccionar al entorno. Pero cuando se experimenta en exceso, el estrés tiene el efecto contrario. Puede dañar nuestra salud emocional y física y limitar nuestra capacidad de funcionar.<sup>2</sup>

Ya sea que el estrés sea agudo o crónico, las personas tienen la misma respuesta automática: excitación psicológica que incluye:

- aumento de la frecuencia cardíaca y la presión arterial,
- funcionamiento digestivo lento,
- disminución del flujo sanguíneo a las extremidades,



- aumento de la liberación de hormonas como la adrenalina y el cortisol, y
- otras respuestas que preparan el cuerpo para luchar o correr.

Cuando la respuesta al estrés se desencadena varias veces a lo largo del día y la respuesta de relajación no tiene la oportunidad de seguir, el cuerpo se encuentra en un estado constante de excitación fisiológica sobre las amenazas percibidas, lo que genera consecuencias negativas.

Experimentamos estrés cuando no creemos que nuestros recursos de enfrentar problemas son suficientes para satisfacer las demandas de la situación. La buena noticia es que podemos hacer mucho para controlar el estrés aprendiendo y practicando estrategias específicas para reducir el estrés. Y hay un proceso paralelo aquí: Después de aprender a relajarse y reducir el estrés, puede pasar la información a su personal ya los participantes del programa. Ver [Anexo 1: Estrategias desestresantes para el bienestar y la resiliencia](#) para obtener consejos y técnicas. También encontrará enlaces a recursos de autocuidado en el [Anexo 2: Recursos para el cuidado personal y la resiliencia](#).

## Crear conexiones

El tercer elemento del marco de Fundamentos es la conexión, tanto con uno mismo como con los demás. ¿Cómo se conecta internamente con sus pensamientos y emociones, y lo que está sucediendo internamente en su propio cuerpo? ¿Cuáles son sus percepciones del mundo que le rodea?

¿Cuál es su conexión con los demás? Cada vez más, la investigación nos dice cuán vitales son las relaciones significativas con otras personas para nuestra salud y bienestar en general. Cuando estamos socialmente aislados o experimentamos una soledad generalizada con el tiempo, nuestra salud en general se ve perjudicada. Nuestros cuerpos experimentan cambios biológicos que imitan las respuestas que tendríamos al pasar por estrés crónico o experiencias traumáticas. Nuestros cuerpos reaccionan a nivel celular cuando no estamos conectados con otras personas. Hay inflamación en nuestras células y un aumento del bombeo de cortisol y adrenalina a través de nuestro cuerpo, lo que lleva a la resistencia a la insulina, problemas cardiovasculares y problemas que afectan a todos los sistemas principales del cuerpo.

Al pensar en la conexión, considere lo siguiente:

- ¿Cómo tiene y construye esas conexiones significativas?
- ¿Cómo acepta tener conversaciones con la gente, tocar base y encontrar puntos en común o cosas que hacer con los demás?
- ¿Cómo se conecta con colegas o compañeros de trabajo a lo largo de la jornada laboral de manera significativa como parte del cuidado personal?

*Conciencia, balance, y conexión*—los Fundamentos son elementos esenciales. Si se enfoca en los tres, avanzará hacia la mejora de su trabajo y satisfacción en la vida, creando sistemas de apoyo saludables y manteniendo prácticas más restaurativas para el autocuidado y el bienestar.

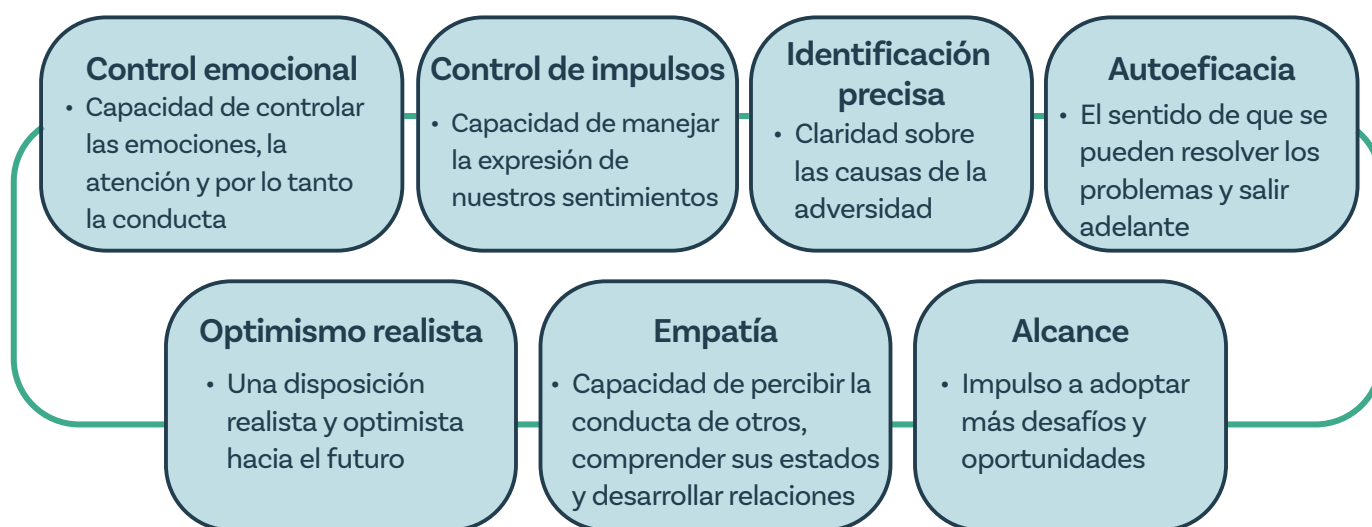


### III. Promoción del cuidado personal y la resiliencia entre los subordinados

En primer lugar, la supervisión es el proceso de brindar apoyo para que el personal pueda tener éxito en sus funciones y responsabilidades, independientemente de lo que eso implique. La supervisión es una oportunidad para promover relaciones de trabajo saludables, límites y oportunidades de crecimiento. El cuidado personal (o la falta del mismo) impacta a todas las áreas del trabajo. Promover el cuidado personal es parte importante de la supervisión y puede hacerse de muchas maneras.

Los supervisores brindan retroalimentación, ayudan a resolver problemas, facilitan la lluvia de ideas, brindan tranquilidad sobre las cosas que están sucediendo, ofrecen nuevas ideas y ayudan a reducir el estrés siempre que sea posible. Uno de los muchos objetivos de la supervisión es ayudar a los empleados a mejorar su resiliencia. La resiliencia puede definirse como la capacidad de adaptarse bien al estrés, la adversidad, el trauma o la tragedia, o como la capacidad de superar con éxito los cambios, adversidades o riesgos importantes. Hay siete elementos fundamentales de resiliencia, como se resume en la Figura 3.

Figura 3. Elementos de resiliencia individual



La supervisión basada en fortalezas es una manera de desarrollar resiliencia en el personal. La supervisión basada en fortalezas tiene tres elementos generales: (1) apoyo, (2) educativo, y (3) administrativo: los tres ayudan a apoyar la resiliencia y el autocuidado de los empleados de diferentes maneras, como se resume en la figura 4.

**Supervisión de apoyo** ayuda a fomentar la moral alta y la satisfacción. La supervisión de apoyo permite a las personas reflexionar sobre su trabajo y recibir retroalimentación, validación y apoyo. La supervisión de apoyo puede ayudar a disminuir el estrés laboral que podría interferir con el desempeño laboral. Proporciona condiciones de crianza que fomentan la autoeficacia y el éxito. En la supervisión de apoyo, usted ayuda al personal a lograr el enfoque y la dirección; ofrecer apoyo en torno al establecimiento de objetivos, la resolución de problemas y el establecimiento de límites; y hacer espacio para la elaboración de estrategias sobre el autocuidado.



**Supervisión educativa** garantiza la formación y desarrollo efectivo. Incluye proporcionar espacio y tiempo regulares para el trabajo de supervisión, enseñar y modelar habilidades, y brindar oportunidades constantes para desarrollar conocimientos, habilidades y competencias. La supervisión educativa garantiza que los miembros del personal tengan las competencias básicas necesarias para realizar su trabajo con éxito. Abarca la formación, el coaching y el desarrollo profesional. También incluye procesos para dar retroalimentación regular, tanto positiva como constructiva. También puede implicar demostrar y modelar directamente el autocuidado o proporcionar información sobre su programa de asistencia para empleados y otros recursos cuando el personal pueda necesitar ayuda profesional.

**Supervisión administrativa** promueve la implementación efectiva de políticas y procedimientos y la conformidad con los estándares para una práctica de alta calidad. Además de trabajar con los supervisados para mejorar sus prácticas, la supervisión administrativa también incluye abogar por cambios en las prácticas y políticas de la organización para respaldar un trabajo eficiente y eficaz. La supervisión administrativa se enfoca en implementar con precisión todas las políticas, procedimientos y protocolos de la organización. Cuando se implementan nuevas políticas, el supervisor es responsable de informar al equipo, administrar el cambio y abordar cualquier problema. La supervisión administrativa también incluye responsabilidad, garantía de calidad y evaluación del desempeño. Por último, la supervisión administrativa incluye el control y la gestión de los recursos, la gestión del tiempo y de casos para evitar la sobrecarga del personal.

Figura 4. Elementos de la supervisión basada en fortalezas (adaptado de Smith, 2011<sup>3</sup>; Hawkins & Shohet, 2007<sup>4</sup>; Kadushin, 1992<sup>5</sup>).

## Supervisión basada en fortalezas para el cuidado personal y la resiliencia



Un buen supervisor no tiene que saber todo acerca de la resiliencia y el cuidado personal. La supervisión se trata de buscar información, procesos de trabajo, encontrar soluciones juntos y, en última instancia, modelar el autocuidado.

## Tareas de la supervisión que apoyan el cuidado personal y la resiliencia

Los supervisores realizan varias funciones vitales que ayudan a prevenir el estrés traumático secundario, la fatiga por compasión o el agotamiento, e intervienen cuando alguien a quien supervisan los experimenta.

**Desarrolle un entorno de confianza y seguridad.** Comprenda y aprecie la importancia de las relaciones en el desarrollo de la confianza. Cuando las personas construyen intencionalmente lazos sociales en el trabajo, aumenta la confianza y se produce un mejor desempeño. Crea un entorno que fomenta este tipo de desarrollo de relaciones. Programe tiempo para la interacción social y la creación de equipos dentro y fuera de la jornada laboral normal. Haga sentir que está bien divertirse y ser individual.

**Promueva la discusión de los problemas.** Aunque no todas las decisiones se pueden tomar democráticamente, involucrar a las personas en tantos procesos como sea posible puede ser extremadamente enriquecedor y promueve la confianza personal. Los supervisores también deben darle prioridad a la transparencia.

**Supervisión de estructuras para incluir tiempo para hablar del cuidado personal.** Se cubren muchos temas como parte de la supervisión. Un principio general que se usa a menudo en entornos de servicios sociales y de salud es la regla 60/20/20: en una sesión de supervisión, el 60 por ciento del tiempo se enfoca en lo que va bien y lo que ha sido un desafío al trabajar con los participantes del programa; el 20 por ciento se enfoca en la gestión de tareas y el desarrollo de habilidades (como la recopilación de datos y la presentación de informes o el aprendizaje de una práctica basada en evidencia); y 20 en transmitir información para desarrollar conocimientos y habilidades. El autocuidado se puede abordar de diferentes maneras en cada parte de la sesión de supervisión, utilizando preguntas reflexivas o indicaciones de indagación apreciativa. La Tabla 2 proporciona algunos ejemplos.



Tabla 1. Ejemplos de preguntas/indicaciones de supervisión

## Apoyo

- Aprovechar la fortaleza
- Obtener lo importante
- Reflexionar sobre los desafíos
- Identificar soluciones

- ¿Cuáles son sus principales esperanzas/metas/objetivos para nuestra sesión de hoy?
- ¿Qué ha ido bien desde la última vez que nos vimos?
- ¿Qué elementos tiene que discutir relacionados con su trabajo con los participantes? ¿Algún problema?
- ¿Qué es particularmente desafiante para usted en este momento?
- ¿Dónde puedo ayudar?
- ¿Sobre qué queremos reflexionar?
- ¿Qué planes podemos hacer para probar entre ahora y cuando nos encontremos?
- ¿Qué puede apreciar de su trabajo esta semana?
- ¿Qué elementos podríamos discutir sobre el cuidado personal?
- ¿Qué más necesita de mí?

## Apoyo

*Preguntas de apoyo adicionales que puede hacer a los supervisados cuando los miembros del personal describen haber tenido una fuerte reacción a algo, sentirse estancados, reflexionar sobre una interacción o evento específico, o sentirse provocados por una persona o situación.*

- ¿Cómo se sintió?
- ¿Qué notó en usted?
- ¿Cómo crees que se sintió [otra persona en la interacción]? ¿Cuál era su perspectiva?
- ¿Qué pensaba que iba a pasar? ¿Por qué cree que salió o no salió según lo planeado?
- ¿Qué cree que estaba impulsando su reacción al estrés?
- ¿Hay aspectos de la interacción que le recuerdan sus propias experiencias o historia? ¿Cómo podría haberle influido esto?



## Administración

- Identificar logros
- Reflexionar sobre las barreras para completar la tarea
- Identificar pasos prácticos para abordar las barreras
- ¿Qué tareas clave ha realizado desde la última vez que nos reunimos?
- ¿Qué barreras ha experimentado para completar las tareas de manera eficiente o efectiva?
- ¿Qué elementos tiene que discutir relacionados con la carga de trabajo? ¿Tareas principales? ¿Gestión del tiempo?
- ¿Qué elementos deberían estar en mi radar relacionados con su carga de trabajo? ¿Tareas principales? ¿Plazos de tiempo?
- ¿Cómo equilibra el cuidado personal con sus responsabilidades laborales?

## Educación

- Reflexionar sobre el papel del personal
- Observar cambios positivos en el conocimiento, las habilidades demostradas y las formas en que responden a los desafíos
- Explorar áreas de crecimiento, desarrollo y mejora
- Identificar objetivos y recursos para el crecimiento y el desarrollo
- ¿En qué áreas de su trabajo se siente más competente y confiado?
- Desde [plazo], ¿qué nuevas habilidades, estrategias o fortalezas ha desarrollado?
- Cuando las cosas han sido más desafiantes, ¿qué habilidades, estrategias y fortalezas ha usado para seguir adelante?
- ¿Cómo puede ayudarle nuestra supervisión a seguir desarrollando estas habilidades o adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades?





Desarrollar una conversación regular sobre el cuidado personal en las sesiones de supervisión normaliza el pensamiento sobre el cuidado personal y le permite a usted y al personal resolver los problemas antes de que se conviertan en problemas de desempeño. Puede consultar con el personal sobre su nivel de estrés, analizar el impacto del estrés en el bienestar y ofrecer recursos para el cuidado personal si así lo solicita.

**Ayudar a lograr y mantener un trabajo de calidad.** Establezca objetivos realistas, colabore siempre que sea posible, facilite un entorno de trabajo/aprendizaje exitoso, ayude a resolver y solucionar problemas, y brinde comentarios constructivos continuos.

**Ayudar a manejar los límites.** Las responsabilidades y deberes coincidentes dentro de una organización son comunes, pero los roles y límites definidos con claridad y precisión ayudan a aliviar los malentendidos y el estrés.

**Modelar conducta de cuidado personal.** Los supervisores respetados que practican el autocuidado influirán, a través de sus acciones, en otros para que hagan lo mismo. El deseo de «retribuir» al hacer este trabajo a menudo conduce a un pobre modelo a seguir por parte de los supervisores. El deseo de «estar allí para todos, todo el tiempo» puede afectar a cualquiera. Comprometerse a tener un equilibrio saludable lo ayudará tanto a usted como a su equipo.

**Ayudar a gestionar los cambios.** El cambio es inevitable. Al modelar cómo administrar el cambio de manera efectiva, puede ayudar a su equipo a adaptarse. La gestión eficaz puede incluir:

- crear y mostrar un proceso para dividir el problema o la tarea en partes más pequeñas y manejables,
- priorizar los pasos de gestión del cambio, y
- crear un flujo constante de comunicación y actualizaciones con respecto al cambio.

La supervisión es una oportunidad para que una organización reinvierta en su fuerza laboral, pero es solo una parte del compromiso organizacional con un personal sano y productivo. En la siguiente sección, consideramos otras dimensiones.



## IV. Promoviendo el bienestar organizacional

¿Qué comprende una organización saludable? Es una organización con un personal interactivo, eficaz, productivo y satisfecho.

### Bienestar organizacional: Fomentando el cuidado personal

Muchas organizaciones se enfocan en el bienestar individual sin tomar en cuenta el papel dominante que desempeña el sitio de trabajo sobre el bienestar. La cultura organizacional, el clima de trabajo y los procesos también importan. Si la organización es nociva, los empleados tendrán dificultades para mantener su bienestar personal. Para mantener el bienestar personal se requiere de un desarrollo organizacional saludable que fomente el bienestar y la resiliencia.

Los fundamentos del cuidado y bienestar personal, *conciencia*, *equilibrio* y *conexión*, pueden aplicarse a una organización. La *conciencia organizacional* empieza con entender los valores de vivencia y de experiencia de la organización, su cultura y su clima, y de qué manera éstos apoyan el bienestar organizacional (o no lo hacen). ¿Cómo experimentan todos (directores, personal y participantes) a su organización?

El *equilibrio organizacional* asegura que los valores, la cultura y el clima se alineen con el bienestar organizacional, y permiten que el equilibrio individual florezca. Una organización equilibrada es aquella en la cual las expectativas para cumplir algún propósito son razonables y claras, el clima es cálido y acogedor, y la cultura es compasiva.

La *conexión organizacional* refleja cómo la organización reúne a sus componentes para formar un todo común, conectando las tareas individuales al propósito dominante, fomentando relaciones entre colegas y departamentos, y demostrando cómo la labor de la organización adelanta el campo.

Enfocarse en los fundamentos de manera consistente puede ayudar a su organización a determinar qué puede hacer para continuar adelantando el bienestar organizacional. Puede ayudarle a ver lo que necesita para seguir adelante, lo que hay que cambiar, lo que hay que empezar o lo que hay que suspender.

#### CULTURA ORGANIZACIONAL COMPASIVA

Todo sitio de trabajo tiene una cultura, un conjunto de expectativas grupales, normas de conducta y costumbres sociales que gobiernan lo que sucede y cómo se interpreta. Desarrollar una cultura enfocada en los empleados los hace sentirse valorados y con «pertenencia».

La cultura es la personalidad de una organización. La personalidad de un individuo se compone de los valores, creencias, suposiciones subyacentes, intereses, experiencias, crianza y hábitos que originan la conducta de ese individuo.

Convertir el bienestar en un enfoque importante de la cultura organizacional ayuda a las prácticas de cuidado personal. Si un lugar de trabajo dice que el cuidado personal es importante, pero sus directores no modelan con el ejemplo, no hay políticas establecidas y hay una creencia o actitud no mencionada que no refleja una cultura de bienestar, éste no formará parte de la cultura.



## POR QUÉ OCURRE EL AGOTAMIENTO: CONTRIBUYENTES ORGANIZACIONALES

El agotamiento no es meramente producto de jornadas largas. Se asocia con un entorno de trabajo que impone demandas fuertes sobre los empleados pero ofrece apoyos y recompensas limitados. El cinismo, la depresión y el letargo por agotamiento frecuentemente ocurren cuando los trabajadores:

- no están en control de cómo desempeñan sus trabajos;
- trabajan por lograr metas que no resuenan con ellos;
- enfrentan demandas excesivas;
- tienen apoyo social limitado;
- reciben retroalimentación limitada;
- enfrentan ambigüedades en su rol;
- tienen un rol claro, pero poco satisfactorio; o
- tienen recursos limitados o inadecuados para cumplir con su rol.

Por otro lado, los empleados que se sienten valorados por la organización y apoyados en sus labores, que creen que tienen los recursos para cumplir con su trabajo y creen que su voz y su trabajo importa tienen mayores probabilidades de participar en el cuidado personal necesario para continuar desempeñando su trabajo.

## ENFRENTANDO EL AGOTAMIENTO: EL PLAN DE PROTECCIÓN DE EMPLEADOS

¿Qué pueden hacer las organizaciones para prevenir el agotamiento? Establezca un «plan de protección de empleados» para alinear las políticas y prácticas organizacionales con lo que se sabe que fomenta el bienestar. La Tabla 2 resume los elementos recomendados que deben plantearse en el plan.

Tabla 2. Plan de protección de empleados

Elemento organizacional	Política/práctica organizacional
Formar un entorno y cultura basados en fortalezas	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Valore a su personal, proporcione una alta estima incondicional</li><li>→ Anime a los individuos a que identifiquen sus fortalezas y aptitudes personales</li><li>→ Proporcione oportunidades de crecimiento</li><li>→ Ofrezca recompensas y premios</li></ul>
Ser realista y razonable, a la vez que se presta atención a los resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Mantenga expectativas elevadas y a la vez fije cargas, ritmos y horas de trabajo razonables</li><li>→ Establezca políticas y protocolos para el manejo de llamadas o correos electrónicos fuera de horas laborales.</li><li>→ Apoye (y modele) el establecimiento de límites</li><li>→ Compruebe las suposiciones en cuanto al tiempo y esfuerzo que se requiere para finalizar tareas (no subestime), observe y haga preguntas acerca de lo que las tareas realmente involucran</li></ul>



Elemento organizacional	Política/práctica organizacional
Realzar la estructura y la cultura para obtener equilibrio	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Permita descansos de cuidado personal durante el día</li> <li>→ Programe días de salud mental</li> <li>→ Desarrolle políticas flexibles de días libres</li> <li>→ Brinde supervisión reflexiva adecuada, incorpore el desarrollo de resiliencia en las actividades de supervisión de individuos y grupos</li> </ul>
Proveer las herramientas y recursos adecuados para el equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Desarrolle aptitudes de gestión personal profesional</li> <li>→ Provea y optimice la supervisión</li> <li>→ Ofrezca refuerzos positivos y retroalimentación clara y consistente</li> <li>→ Capacite a directores y personal de la organización sobre el estrés, el trauma y el cuidado personal</li> <li>→ Proporcione evaluaciones continuas del personal en cuanto al riesgo de agotamiento, la fatiga por compasión y mediciones de la resiliencia</li> </ul>
Fomentar las conexiones, el compromiso, la mutualidad y la cohesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Inicie conversaciones amistosas</li> <li>→ Reúnase con su equipo regularmente</li> <li>→ Organice eventos de desarrollo del equipo</li> <li>→ Haga que el trabajo sea significativo; estructure los trabajos de modo que incluyan tareas significativas y aclare cómo los trabajos y funciones apoyan la misión de la estructura</li> </ul>
Desarrollar la confianza y la transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Anime a sus empleados a expresarse</li> <li>→ Estimule la autonomía</li> <li>→ Estimule la flexibilidad (y sea flexible)</li> </ul>

Existen buenas razones por las cuales establecer los elementos de un plan de protección de empleados: Protegen al personal, a las personas que atiende y a la organización Fomentan una moral alta, la retención del personal y una productividad alta.

Si bien los directores ejecutivos de una organización establecen las políticas y el tono del bienestar organizacional, los supervisores en todos los niveles pueden desempeñar un papel importante. En primer lugar, pueden ayudar a los directores a mejor comprender la tarea y los desafíos de la carga de trabajo, y las necesidades administrativas y de recursos del personal de primera línea. En segundo lugar, pueden regularmente poner los elementos en práctica por medio de usar estrategias de supervisión basadas en fortalezas y de modelar las prácticas en su trabajo.

## Resiliencia organizacional: Fomentando la resiliencia a través de enfoques informados sobre traumatismos

También existen cosas que las organizaciones pueden hacer para abordar y mitigar el estrés traumático secundario y la fatiga por compasión. Al igual que los individuos, las organizaciones pueden ser resilientes y desarrollar resiliencia. La resiliencia organizacional: es la capacidad que tiene una organización de anticipar, prepararse, responder y adaptarse a los cambios paulatinos y perturbaciones repentinas, a fin de sobrevivir



y prosperar. Se fundamenta en una cultura de aprendizaje que apoya los ajustes positivos y adaptaciones. Las características clave de las organizaciones resilientes se resumen en la Figura 5.

Figura 5. Instituto Británico de Normalización. 2018. *Guía de bolsillo para la resiliencia organizacional*<sup>6</sup>



Para ayudar a las profesiones y organizaciones de servicio, resulta esencial que la organización cuente con un marco de trabajo adicional para el bienestar organizacional: que profundice los fundamentos y desarrolle la resiliencia: la *organización informada sobre traumatismos*.

## PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES INFORMADAS SOBRE TRAUMATISMOS

El trauma impacta en niveles diferentes. Afecta cómo vemos e interpretamos el mundo y da forma a nuestras creencias e identidad. Los participantes no son los únicos que experimentan el traumatismo, ya sea primario o secundario. Frecuentemente, los miembros del personal tienen sus propias historias de traumatismo, lo cual puede crear situaciones en las cuales eviten volver a experimentar emociones traumáticas, respondan de manera personal a los estados emocionales de otros, o perciban el comportamiento de terceros como una amenaza o provocación personal.



Una organización informada sobre traumatismos reconoce el impacto difundido del traumatismo, reconoce y aborda sus señales y síntomas, y responde por medio de incorporar el conocimiento del traumatismo en sus políticas, procedimientos y prácticas. Esto no es solo una lista de comprobación de cosas que se hacen para ser «informados sobre traumatismos», sino que significa incorporar un entendimiento del trauma sus efectos en la cultura de la organización.

Las organizaciones informadas sobre traumatismos apoyan la esperanza y la sanidad, y fomentan el bienestar de la comunidad. Se ven a sí mismas como parte de su comunidad y extienden los principios de trabajo *en* la comunidad a los miembros de su personal que forman parte *de* la comunidad. Un programa, organización o sistema que está informado sobre traumatismos:

- está consciente del impacto difundido del trauma y comprende las rutas potenciales a la rehabilitación;
- reconoce las señales y síntomas del trauma en individuos, familias, el personal y otros participantes del sistema;
- se opone al retraumatismo; y
- responde por medio de incorporar plenamente los conocimientos sobre el trauma en las políticas, prácticas y entornos.<sup>7</sup>

Estos programas además:

- reconocen el impacto del trauma secundario sobre la fuerza laboral;
- reconocen que la exposición al trauma es un riesgo laboral al servir a niños y familias traumatizados;
- comprende que el trauma puede darle forma a la cultura de organizaciones de maneras similares a las que da forma a la perspectiva mundial de un individuo, y
- desarrolla e implementa políticas laborales que apoyan los planteamientos informados sobre traumatismos.

Los principios informados sobre traumatismos ayudan al desarrollo de resiliencia y una cultura compasiva en la organización.

## Definiendo el traumatismo

Un traumatismo individual resulta de un **evento**, serie de eventos o grupo de circunstancias que un individuo experimenta y que le resultan abrumadoras o transforman su vida y tienen un **efecto** profundo en el desarrollo psicológico o el bienestar del individuo, frecuentemente con un impacto fisiológico, social y/o espiritual.

**Un principio clave informado sobre traumatismos para desarrollar resiliencia es la seguridad.** A través de la organización, el personal y las personas a las que sirven, sean niños o adultos, deberán sentirse física y psicológicamente seguros. El entorno físico es seguro y las interacciones interpersonales fomentan un sentido de seguridad. La Figura 6 resume los tipos de seguridad que son importantes.

*Figura 6. Tipos de seguridad*





## Física

- Se tiene la sensación de estar protegido
- Se está en un entorno libre de amenazas a nuestro bienestar físico



## Psicológica

- Se abordan las ansiedades y temores
- Sentirse aceptado y respetado por quién uno es



## Social

- Se abordan la frustración, el enojo y la culpa
- Sentirse seguro y cómodo con otros y entre ellos



## Moral

- Se aborda la hipocresía presente, tanto explícita como implícita
- Ser sincero con sus propios valores y creencias

Estos tipos de seguridad fomentan un entorno en el cual la resiliencia puede crecer y florecer.

**Otros principios/factores.** Tres principios adicionales se ponen en práctica en organizaciones informadas sobre traumatismos.

1. **Confianza y transparencia.** *Las operaciones y decisiones se conducen con transparencia y con la meta de desarrollar y mantener la confianza entre los individuos, miembros de la familia, el personal y otros que interactúan con la organización.*
2. **Empoderamiento, voz y elección.** *Las fortalezas y experiencias de la persona se reconocen, se validan y se usan como base para el desarrollo.*
3. **Colaboración y mutualidad.** *Se disminuyen las diferencias de poder entre el personal y los participantes y entre los miembros del equipo de la organización.*



## V. Conclusión

El desarrollo de la resiliencia ocurre en diferentes niveles: el de los individuos, el de los supervisores y el de la organización. Es una responsabilidad compartida que es vital, especialmente al colaborar con individuos que experimentan obstáculos a la estabilidad de vivienda. El compromiso que usted y su personal tienen hacia el trabajo son cualidades que pueden ponerle bajo riesgo de agotamiento y de los problemas de salud resultantes.

El uso de las estrategias descritas en la presente guía le equipará con las aptitudes y herramientas necesarias para realzar la resiliencia. Las prácticas que exploraremos le ayudarán a apoyar y fomentar la salud y el bienestar en su fuerza laboral y a promover el bienestar organizacional.

El cuidado personal continuo es un proceso cambiante que requiere de reflexión, compromiso y perseverancia. Cuando se lleva a cabo bien, sus beneficios se propagan y expanden más allá del individuo para llegar a la organización, los participantes del programa y la comunidad.





## VI. Notas finales

- 1 Charles R. Figley, *Fatiga de compasión: Lidiando con el Trastorno de Estrés Secundario en Quienes Tratan a los Traumatisados* (New York: Brunner/Routledge, 1995).
- 2 Rajit Sinha, «El Papel del Estrés en las Recaídas a la Adicción», *Current Psychiatry Reports* 9, no. 5 (1 de octubre de 2007): 388–95, <https://doi.org/10.1007/s11920-007-0050-6>.
- 3 Mark K. Smith, «The Functions of Supervision,” *The Encyclopedia of Pedagogy and Informal Education*, (1996-2011), <https://infed.org/the-functions-of-supervision>.
- 4 Peter Hawkins y Robin Shohet, *Supervisión en las profesiones de ayuda: un enfoque individual, grupal, y organizacional*, 2da edición, Supervision in Context. Buckingham [England]; Philadelphia, PA: Open University, 2000.
- 5 Alfred Kadushin y Daniel Harkness, *Supervisión en trabajo social*, 5da edición, New York: Columbia University Press, 2014.
- 6 The British Standards Institution, Resiliencia organizacional: Guía de bolsillo, 2018, <https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-us/whitepapers/organizational-resilience/organizational-resilience-pocket-guide.pdf>.
- 7 Administración de Servicios de Abuso de Sustancias y Salud Mental, Concepto del Trauma y Orientación para un enfoque informado sobre traumatismos de SAMHSA, Publicación de HHS N.º (SMA) 14-4884, Rockville, MD: Administración de Servicios de Abuso de Sustancias y Salud Mental, 2014, <https://store.samhsa.gov/sites/default/files/d7/priv/sma14-4884.pdf>.



# Apéndice 1: Estrategias de reducción de estrés para el bienestar y la resiliencia

## Estrategias de bienestar: Comer, moverse, dormir

### ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN

La alimentación son los alimentos y otras sustancias necesarias para el crecimiento, la salud y las buenas condiciones. A corto plazo, una nutrición deficiente puede contribuir al estrés y cansancio, y reducir su capacidad de trabajo. Con el tiempo, puede contribuir al riesgo de desarrollar enfermedades y otros problemas de salud. Cuando no recibimos alimentación adecuada, nuestros cuerpos y mentes no pueden funcionar a capacidad plena. Una alimentación insuficiente puede incluir comer cantidades insuficientes o excesivas, no ingerir suficiente cantidad de alimentos saludables que se necesitan cada día, omitir comidas, comer alimentos empacados, o consumir demasiados alimentos y bebidas con poca fibra o mucha grasa, sal y azúcar.

Dicho en pocas palabras, comer mejor nos ayuda a sentirnos mejor, lo cual nos ayuda a enfrentar el estrés de modo más eficaz. En su libro *Reglas de los alimentos: Un manual para los que comen*, Michael Pollan<sup>i</sup> describe un plan de alimentación razonable: Ingiera comida. No en exceso. Plantas en su mayoría. Otras sugerencias incluyen las siguientes:

- Coma lo no procesado (cosas que no vienen en paquetes); si provino de una planta, cómalo; si fue elaborado en una planta (productos procesados, alimentos de imitación), cómalo en pocas cantidades.
- Coma coloridamente.
- En el súper mercado, compre en el pasillo de afuera.
- Divida su plato.
- Considere sus porciones y coma lentamente.
- Cocine para sí mismo y para otros; colabore elaborando alimentos saludables.
- Participe/inicie un huerto comunitario.
- Ofrezca alternativas de alimentos saludables en eventos del trabajo.

### ACTIVIDADES FÍSICAS

Al igual que con la alimentación saludable, todos hemos oído los beneficios de la actividad física, aún 10 minutos al día. El tipo de actividad no es tan importante; estar activo sí lo es. Cada movimiento cuenta hacia la meta de 150 minutos de ejercicios de intensidad moderada (como caminar, yoga o ciclismo) por semana. Añadir un pequeño cambio mejora la salud, y los pasos pequeños pueden llevar a cambios grandes.

Un vasto cúmulo de investigaciones confirma que el ejercicio regular reduce el estrés, levanta el ánimo, agudiza las funciones mentales, le ayuda a dormir mejor y regula su peso. Una rutina de ejercicios completa

---

i Michael Pollan, *Reglas de los alimentos*, London: Penguin Books, 2009.



tiene cuatro componentes: actividad aeróbica, ejercicios de fortalecimiento, ejercicios de flexibilidad y ejercicios de equilibrio. Cada uno beneficia a su cuerpo de manera diferente.

Las investigaciones también enfatizan los riesgos de permanecer sentado por períodos prolongados. A continuación se presentan sugerencias para cuando se encuentre en su escritorio o en la oficina.

- Póngase un temporizador que le recuerde estirar las piernas y moverse en intervalos regulares. Incorpore ejercicios para efectuarlos sentado.
- Tenga reuniones de caminata (camine mientras habla).
- Póngase de pie cuando hable por teléfono.
- Cree «senderos» para caminar en su edificio.
- Marque senderos para caminar en su vecindario.

## SUEÑO

Dormir bien es un componente esencial del cuidado personal. Los adultos, en su mayoría necesitan 7 horas o más de sueño de buena calidad por noche. Los beneficios del sueño para la salud han sido bien investigados. El sueño reduce el estrés y mejora el estado de ánimo; realza la cognición, ayudándole a pensar con más claridad, y reduce el riesgo de problemas graves de salud.

Cada cierto tiempo, todos dormimos menos de lo que necesitamos. Los individuos con el tiempo logran recuperar el sueño perdido y vuelven a sentirse equilibrados, pero una privación aguda del sueño que perdure por más de unos días perjudica su bienestar. Cuando se está privado de sueño, el cerebro no puede funcionar debidamente, lo cual afecta la capacidad cognitiva y el estado emocional. Si persiste por tiempo suficiente, puede disminuir las defensas de su cuerpo, poniéndole en riesgo de desarrollar una enfermedad crónica. Las señales evidentes de la privación de sueño son la somnolencia excesiva, bostezos e irritabilidad. La privación crónica del sueño puede interferir con el equilibrio, la coordinación y la capacidad para tomar decisiones.

Los problemas del sueño obedecen a muchas razones. Algunas veces guardan relación con el bienestar físico o mental. Otras, están relacionados con el estrés, pensamientos desenfrenados o hiperactividad. O pueden guardar relación con cosas que hacemos previo a o justo antes de acostarnos. Ya sea que tenga problemas para conciliar el sueño, permanecer dormido o dormir demasiado, hay cosas que puede hacer para mejorar el sueño. Los cambios en el comportamiento para mejorar el proceso del sueño se denominan higiene del sueño; son los comportamientos antes de acostarse y antes de dormir que le permiten tener un sueño mejor y óptimo. Aun si no tiene problemas del sueño en este momento, es bueno reevaluar su higiene del sueño.

- **Haga ejercicio, pero no justo antes de acostarse.** Se ha demostrado que el ejercicio regular ayuda a conciliar y a guardar el sueño. Las personas que hacen ejercicio regularmente tienen más probabilidades de dormir mejor. Añadir aunque sea una caminata de 10 minutos cada día mejora las probabilidades de tener un sueño reparador.
- **Tome un baño o ducha caliente.** Bañarse ayuda al cuerpo a relajarse. Entonces, cuando la temperatura de su cuerpo desciende, su cuerpo se siente más letárgico; esa reducción natural en la actividad metabólica ayuda a conciliar el sueño.



- **Prepare un entorno cómodo para dormir.** Asegúrese de que su habitación esté oscura, silenciosa y fresca. Las investigaciones demuestran que la temperatura ideal de una habitación para dormir es 65–72 grados Fahrenheit. Estar muy caliente o muy frío dificulta dormir bien.
- **Establezca una rutina para la hora de dormir.** Piense sobre lo que hace antes de acostarse y establezca una rutina o rito para reducir el ritmo de actividad. Esto prepara a su cuerpo para dormir. Por ejemplo, cepíllese los dientes, póngase su pijama, ponga sus dispositivos en otra habitación, doble las cobijas, ahueque la almohada y acuéstese a la misma hora todas las noches.

Existen ciertas cosas que deben evitarse cerca de la hora de acostarse porque podrían perturbarle el sueño.

- **Tomar siestas prolongadas.** Tomarse una siesta breve está bien, pero no debe durar más de 20 minutos. Una siesta más larga le dificultará conciliar el sueño por la noche. Si ha estado luchando por conciliar el sueño en las noches, tal vez quiera evitar las siestas hasta que retorne a un patrón de sueño regular.
- **Comer.** Aunque no es deseable acostarse con hambre, lo cual puede hacer que el cuerpo despierte y darle una noche inquieta, hay que comer a una hora suficientemente temprana para saciarse pero no estar lleno justo antes de acostarse. Cuando el cuerpo digiere alimentos, el ritmo cardíaco aumenta para metabolizarlos, lo cual aumenta la frecuencia de despertarse durante la noche; asegúrese de comer una hora o más antes de acostarse.
- **Beber cafeína.** La cafeína lo hace sentirse más alerta porque bloquea los agentes químicos que inducen el sueño e incrementa la producción de adrenalina. Consumir cafeína antes de acostarse le dejará dando vueltas en la cama por horas.
- **Beber alcohol.** Aunque el alcohol algunas veces ayuda a relajarlo, también puede disminuirle la calidad del sueño. Aumenta la frecuencia de despertarse durante la noche y acorta el tiempo pasado en sueño REM, la fase más reparadora del sueño. Si se toma un trago, asegúrese de tomarlo suficientemente temprano para que su cuerpo lo metabolice antes de acostarse.
- **Usar computadoras o teléfonos inteligentes, ver TV o jugar juegos de vídeo cerca de la hora de acostarse.** La luz azul emitida por los dispositivos electrónicos puede impactar su capacidad de dormir y de dormir bien. Estos dispositivos estimulan el cerebro y nos mantienen despiertos. Considere guardar los dispositivos electrónicos (TV, computadoras y teléfonos inteligentes) fuera de su habitación.
- **Dormirse con la TV o la radio encendida.** Aunque no esté consciente de ello, mientras duerme su cuerpo percibe los estímulos visuales y auditivos a su alrededor, estimulando su mente y perturbándole el sueño. Si acostumbra a usar el sonido de la TV, la radio o un dispositivo de audio para dormirse, considere ponerle un temporizador de sueño que lo apague mientras duerme.
- **Permanecer acostado sin dormirse.** Si tiene dificultades para conciliar el sueño y permanece despierto luego haber estado acostado más de 20 minutos, levántese y haga una actividad relajante hasta que se sienta somnoliento. (No encienda muchas luces y no haga cosas que le estimulen o que le despierten más).



## Estrategias para la resiliencia: Reducción del estrés y relajamiento

Todos experimentamos el estrés de vez en cuando. Cuando sentimos estrés, esto le pasa factura a nuestro estado emocional y bienestar físico. Existen conexiones entre el estrés y la hipertensión, los problemas cardíacos, el sobrepeso, la diabetes, y la lista sigue. Es de importancia esencial pensar en lo que puede hacerse para manejar el estrés.

Su cerebro es incapaz de sentir estrés y relajamiento al mismo tiempo. Es un órgano asombroso, capaz de anular el estrés con algunos procesos sencillos. Usted puede entrenar a su cerebro a reducir el estrés con técnicas de relajamiento. Aun 5 a 10 minutos de relajamiento por día le ayuda a darle a su cerebro, y por lo tanto a su cuerpo, un descanso del estrés, lo cual ayuda a reducir los niveles de cortisol y otras hormonas elevadas relacionadas con el estrés en su cuerpo.<sup>ii</sup>

Existen «maneras de todos los días» para relajarse en casa. Confeccione una lista, o agregue lo siguiente a su lista si ya tiene una. Algunas maneras de todos los días para relajarse incluyen las siguientes:

- darse un baño
- ver una película
- tejer
- hacer ejercicio
- jugar algún deporte
- tener un pasatiempo

Existen diferentes maneras de centrarse cuando se siente híper estimulado o ansioso, tales como:

- sostener un cojín, un muñeco de peluche o una bola
- colocarse un trapo fresco en el rostro
- sujetar algo frío contra la piel
- colocarse una liga elástica ajustadamente
- practicar una sensación táctil que le ayuda a volver al presente o enfocarse más
- escuchar música reconfortante
- plantar los pies firmemente en el suelo

También existen intervenciones guiadas para la reducción del estrés tales como respiración con el diafragma, visualización o imágenes guiadas, relajamiento progresivo de músculos y meditación.

Es deseable usar técnicas diferentes en horas diferentes del día o para tipos diferentes de estrés. Por ejemplo, suponga que está teniendo dificultades para conciliar el sueño por las noches. En tal caso, deseará hacer algo que no lo llene de energía, de modo que las respiraciones profundas o relajación progresiva de los músculos es lo más adecuado.

---

ii Scott, Elizabeth. «Lo que es la respuesta con relajamiento». *VeryWell* (blog), 30 de diciembre de 2015. <https://www.verywell.com/what-is-the-relaxation-response-3145145>.



También hay formas de reducir el estrés mientras está en el trabajo. La Tabla A resume algunas estrategias de recuperación que podría intentar.

Tabla A. Manejo del estrés en el trabajo (adaptado de Volk et al., 2008).<sup>iii</sup>

Si tiene:	Puede tomarse:
<b>2-3 minutos</b>	<b>Micro descanso</b> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Sentarse y relajar en un espacio callado, respirando profundamente</li><li>→ Estirarse rápidamente en el escritorio</li><li>→ Mover el cuerpo al ritmo de una canción en su teléfono (o la radio)</li><li>→ Escuchar una canción que disfruta</li></ul>
<b>5-10 minutos</b>	<b>Mini descanso</b> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Busque agua, café o té</li><li>→ Coma una merienda saludable</li><li>→ Efectúe una meditación rápida u otra práctica de conciencia (hay aplicaciones de teléfono inteligente que son una buena ayuda con esto)</li><li>→ Converse con un colaborador</li><li>→ Efectúe <u>yoga de silla</u></li><li>→ Efectúe una rutina de 7 minutos</li></ul>
<b>15 minutos</b>	<b>Medio descanso</b> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Camine alrededor de la cuadra</li><li>→ Limpie su puesto de trabajo</li><li>→ Efectúe ejercicios de estiramiento profundo</li><li>→ Lea, escuche un podcast o libro en audio</li></ul>
<b>30 minutos</b>	<b>Descanso con parada completa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Coma un almuerzo saludable</li><li>→ Dar una caminata más larga afuera</li><li>→ Sentarse afuera, estimule los cinco sentidos</li><li>→ Tome una siesta de no más de 20 minutos</li></ul>

iii Katherine T. Volk, Kathleen Guarino, Megan Edson Grandin, y Rose Clervil, *¿Y qué hay de ti? Un libro de trabajo para los que trabajan con otros*, Centro Nacional para las Familias sin techo (2008).



# Apéndice 2: Recursos para el cuidado personal y la resiliencia

## Conciencia

- [Herramienta de evaluación del cuidado personal](#). HHRC. [PDF]
- [Creando una vida más saludable: Una guía paso a paso hacia el bienestar](#). SAMHSA. [PDF]
- [La rueda del cuidado personal](#). Olga Phoenix. [HTML]
- [Escala del estrés traumático secundario](#). [PDF]
- [Inventario del agotamiento Maslach](#). [PDF]
- [¿Y qué hay de ti? Un libro de trabajo para los que trabajan con otros](#). National Center on Family Homelessness [Centro Nacional para las Familias sin Techo]. [PDF]

## Equilibrio

### ACTIVIDADES FÍSICAS

- [Muévete a tu manera: Planificador de actividad](#). U.S. Department of Health and Human Services, Office of Disease Prevention and Health Promotion [Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU., Oficina de Salud de Prevención y la Prevención de Enfermedades]. [HTML]
- [Por qué debemos ejercitarnos, y por qué no lo hacemos](#). Harvard. [Artículo]

### MANEJO DEL ESTRÉS

- [Practique el STOPP](#). National Council for Mental Wellbeing [Consejo Nacional por el Bienestar Mental]. [PDF]
- [Estrategias de superación](#). National Council for Mental Wellbeing [Consejo Nacional por el Bienestar Mental]. [PDF]

### TÉCNICAS DE RELAJAMIENTO

- [Respiración consciente para el manejo del estrés](#). HHRC. [Vídeos]
- [Pause, Reinicie, Nútrase](#). The National Child Traumatic Stress Network [Red Nacional del Estrés Traumático Infantil]. [PDF]

### RESILIENCIA POR COMPASIÓN

- [Evaluación de la resiliencia por compasión](#). National Council for Mental Wellbeing [Consejo Nacional por el Bienestar Mental]. [PDF]
- [Kit de herramientas para la resiliencia por compasión](#). [HTML]
- [Herramientas de cuidado personal](#). Professional Quality of Life [Calidad de la vida profesional]. [HTML]



# Supervisión

## SUPERVISIÓN REFLEXIVA Y BASADA EN FORTALEZAS

- [Práctica y supervisión reflexivas. Zero to Three \[De cero a tres\]. \[Webinario\]](#)
- [Supervisión reflexiva: Un planteamiento de sistema. U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families \[Departamento de Salud y Servicios Humanos de EE. UU., Administración para los Niños y las Familias\]. \[Webinario\]](#)

## COMPETENCIAS FUNDAMENTALES PARA EL ESTRÉS TRAUMÁTICO SECUNDARIO

- [Uso de las competencias fundamentales para el estrés traumático secundario en la supervisión informada sobre traumatismos. The National Child Traumatic Stress Network \[Red Nacional del Estrés Traumático Infantil\]. \[PDF\]](#)
- [Competencias fundamentales para el estrés traumático secundario en la herramienta de autoevaluación de la supervisión informada sobre traumatismos. The National Child Traumatic Stress Network \[Red Nacional del Estrés Traumático Infantil\]. \[PDF\]](#)
- [Herramienta de evaluación de organizaciones informadas sobre el estrés traumático secundario. The University of Kentucky Center on Trauma and Children \[Centro del Trauma y la Niñez de la Universidad de Kentucky\]. \[HTML\]](#)





## Apéndice 3: Glosario de términos comunes

### Agotamiento

Un estado de cansancio emocional, físico y mental causado por el estrés excesivo y prolongado. Una condición de falta de energía física, emocional y espiritual causada por la participación prolongada con personas y situaciones exigentes.

### Fatiga por compasión

Un estado experimentado por los que ayudan a personas o animales en aflicción; es un estado de tensión y preocupación extremas por el sufrimiento de aquellos que sufren al grado de que crea estrés traumático secundario para la persona que ayuda.<sup>i</sup>

### Estrés

Una discrepancia entre las demandas del individuo y la capacidad de respuesta de éste. El estrés prolongado puede ser perjudicial al equilibrio y sentido de bienestar del individuo.

### Cuidado personal

El proceso de restaurarse a uno mismo, en cuerpo, mente y espíritu, para evitar el cansancio y agotamiento.

### Conciencia

Un tipo de percepción en el cual el individuo está plenamente consciente y en el presente. En el momento, las emociones, pensamientos y sensaciones físicas se experimentan sin juicio. Cree en cultivar la conciencia del yo y del mundo, y de estar más a tono con su propia mente y cuerpo (Christopher y Maris, 2010).

### Bienestar organizacional

Actividades o políticas diseñadas para estimular conductas saludables en el lugar de trabajo, con la meta de mejorar la vida saludable de los empleados. El bienestar en el lugar de trabajo empieza con los directores de la organización.

### Resistencia organizacional

La resiliencia organizacional: es la capacidad que tiene una organización de anticipar, prepararse, responder y adaptarse a los cambios paulatinos y perturbaciones repentinas, a fin de sobrevivir y prosperar.

### Bienestar

Estar consciente de uno mismo como persona integral, incluyendo la sensación de equilibrio y contentamiento. La sensación de que las cosas van bien y pueden continuar siendo bien. El bienestar abarca relaciones personales importantes.

### Cultura del sitio de trabajo

Los valores, creencias y principios, tanto formales como informales, hablados como no hablados, conscientes como inconscientes, que sirven como fundamento del sistema administrativo de la organización y de las prácticas y conductas que ejemplifican y refuerzan esos principios básicos.

---

i Charles R. Figley, *Fatiga por compasión: Enfrentando el trastorno por estrés secundario en los que tratan a los traumatizados* (Nueva York: Brunner/Routledge, 1995).

