

Fortalecimiento del bienestar de los profesionales de visitas domiciliarias en Oregón: Recomendaciones de políticas y prácticas

Resumen de aprendizaje #5 del estudio cualitativo sobre la fuerza laboral de visitas domiciliarias en Oregón

Antecedentes e importancia

Las visitas domiciliarias durante el embarazo y la primera infancia constituyen una estrategia eficaz para promover resultados positivos en el nacimiento, mejorar el bienestar familiar y prevenir el maltrato y la negligencia infantil. Un factor clave para la prestación exitosa de estos servicios es contar con una fuerza laboral de visitas domiciliarias sólida y bien respaldada. **En Oregón, al igual que a nivel nacional, esta fuerza laboral enfrenta desafíos significativos, ya que los programas tienen dificultades para contratar y retener personal capacitado, mientras que los trabajadores enfrentan bajos salarios, condiciones laborales difíciles y altos niveles de estrés laboral.**

En 2021, los líderes del Programa Maternal, Infantil y de la Primera Infancia (MIECHV) de Oregón reconocieron la necesidad de contar con información sobre la fuerza laboral de visitas domiciliarias en el estado, tanto dentro como fuera de los programas financiados por MIECHV. El equipo de evaluación de la Universidad Estatal de Portland (PSU), y MIECHV Oregón se unieron a otros cuatro estados que priorizaron el bienestar de la fuerza laboral en un estudio multi-estatal financiado por el gobierno federal. Oregón adoptó un enfoque centrado en la equidad para describir y comprender qué aspectos eran importantes para los profesionales de visitas domiciliarias, especialmente aquellos más afectados por desigualdades raciales, lingüísticas y sociales. El equipo de

evaluación de la PSU colaboró con visitantes domiciliarios y supervisores, principalmente personas decolor, para formar el Grupo de Liderazgo en Investigación sobre Equidad Laboral, con el fin de co-crear el estudio.

Este es el quinto y último resumen derivado de dicho estudio. Los cuatro anteriores compartieron hallazgos y recomendaciones extraídas de la encuesta estatal realizada en 2023 a más de 700 miembros de la fuerza laboral de visitas domiciliarias en Oregón. Estos informes han proporcionado una valiosa fuente de información sobre dicha fuerza laboral y sobre cómo mejorar y apoyar su bienestar y retención, con énfasis en las necesidades y experiencias de los profesionales de visitas domiciliarias cuyos antecedentes reflejan las poblaciones atendidas en todo el estado. Los cuatro resúmenes anteriores están [disponibles aquí](#).



El propósito de este resumen es compartir los resultados de un estudio de seguimiento diseñado para conocer las políticas y prácticas específicas que se están implementando para apoyar el bienestar de los profesionales de visitas domiciliarias. Los hallazgos se basan en entrevistas cualitativas en profundidad realizadas con visitantes domiciliarios, supervisores y responsables de programas en todo el estado. Las entrevistas fueron diseñadas específicamente para dar seguimiento a hallazgos clave de la encuesta, y se centraron en la importancia del liderazgo inclusivo, el clima organizacional positivo y las relaciones entre supervisores y colegas.

¿Cómo aprendimos?

El equipo de evaluación realizó entrevistas semiestructuradas de una hora con 30 participantes, entre los que se encontraban 11 profesionales de visitas domiciliarias, cinco supervisores y 14 gerentes de programas, quienes representaban 25 locaciones distintas de programas de visitas domiciliarias. Los participantes trabajan en zonas urbanas, suburbanas y rurales de todo Oregón, y sus programas están adscritos a diversas entidades, como departamentos de salud, distritos escolares y organizaciones sin fines de lucro. Como agradecimiento por su participación en las entrevistas, se les ofreció una tarjeta de regalo de \$75.

Todas las entrevistas fueron transcritas y posteriormente analizadas por el equipo de evaluación para identificar temas recurrentes y ejemplos representativos de políticas y prácticas que promueven el bienestar de los visitantes domiciliarios. Además, se solicitó a los participantes que compartieran, en la medida de lo posible, documentos normativos mencionados durante las entrevistas.

¿Qué aprendimos?

Un tema transversal que emergió fue que la naturaleza emocionalmente exigente del trabajo de visitas domiciliarias—incluida la exposición frecuente al trauma vicario—hace que apoyar el bienestar de esta fuerza laboral sea crucial para reducir el síndrome de desgaste profesional y la rotación de empleados. Un buen equilibrio entre la vida personal y profesional, políticas laborales de apoyo y un entorno laboral positivo son elementos clave para fomentar el bienestar de quienes realizan visitas domiciliarias.

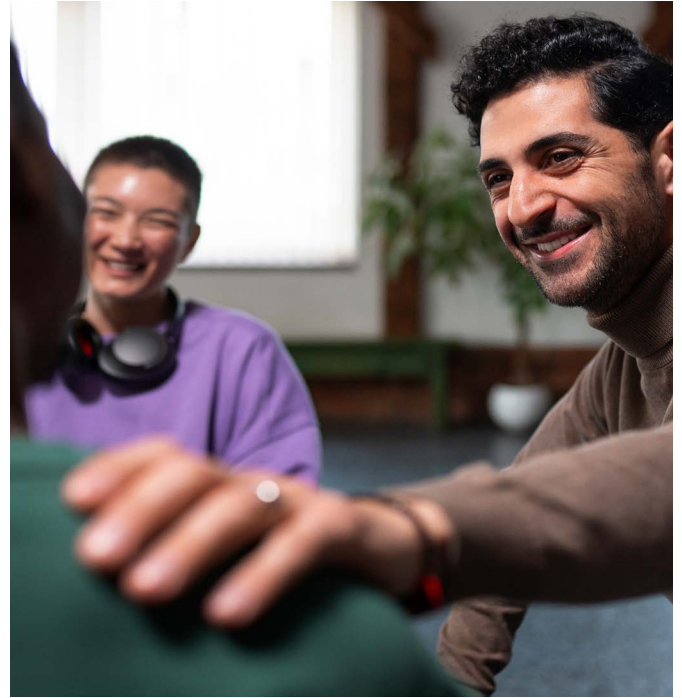
Las organizaciones y programas de visitas domiciliarias pueden promover el bienestar de su personal desarrollando e implementando políticas específicas para este fin (más allá de los beneficios tradicionales). Estas políticas son fundamentales para garantizar que las prácticas de apoyo se mantengan incluso cuando las personas que las implementan dejan sus cargos.

Además de centrarse en los profesionales de visitas domiciliarias y su bienestar, los líderes de programas y supervisores también necesitan apoyo mediante capacitación y desarrollo profesional, con el fin de adquirir habilidades que les permitan generar espacios de reflexión y entornos laborales positivos.

Los supervisores destacaron con frecuencia la importancia de la supervisión que reciben, tanto individual como grupalmente, no solo para su propio bienestar, sino también para poder supervisar eficazmente a los visitantes domiciliarios.

Recomendaciones

A continuación, se presentan ejemplos extraídos de las entrevistas cualitativas que ilustran cómo los líderes organizacionales y de programas (es decir, gerentes y directores de programas), los supervisores de visitas domiciliarias y los propios visitantes pueden contribuir al bienestar de esta fuerza laboral en Oregón. Los hallazgos se organizan para resaltar el papel que cada uno desempeña en la creación de un entorno laboral de apoyo que favorezca el bienestar del personal. Siempre que fue posible, se diferenciaron las políticas—entendidas como expectativas o normas explícitamente documentadas (por ejemplo, en manuales o guías de capacitación)—de las prácticas (es decir, la forma en que se implementan dichas políticas, así como otros procesos individuales u organizacionales que se aplican en función de la historia institucional, las preferencias del personal, el enfoque adoptado y la formación recibida).



Lo que pueden hacer los líderes

Políticas

Los líderes de agencias y programas pueden desempeñar un papel fundamental en el desarrollo y/o implementación de políticas formales que promuevan el bienestar de los profesionales de visitas domiciliarias. Algunos ejemplos de políticas útiles incluyen beneficios comúnmente ofrecidos, como: un seguro médico que cubra tanto la salud mental como la física, tiempo libre remunerado y Programas de Asistencia al Empleado (EAP). Otras políticas están más directamente relacionadas con las necesidades específicas de la fuerza laboral de visitas domiciliarias, tales como:

- Horarios flexibles, incluyendo opciones de trabajo remoto, especialmente aquellos que otorgan autonomía a los visitantes domiciliarios para definir sus propios horarios, siempre que se cumplan las necesidades de las familias atendidas
 - Provisión obligatoria o regular de oportunidades de desarrollo profesional relacionadas con el bienestar del agente (como capacitaciones sobre estrés traumático secundario o prácticas de atención plena)
 - Políticas que promuevan actividades y eventos que fomenten el bienestar del empleado, por ejemplo:
 - Retiros para el personal, orientados a reducir el estrés, descansar y fortalecer vínculos
 - Tiempo remunerado (en este caso, 30 minutos semanales) dedicado a actividades de bienestar identificadas por el personal (por ejemplo, salir a caminar, meditar, etc.)
 - Una “Hora de Cuidado y Conexión”, en la que el personal pueda compartir logros, desafíos y cualquier otro aspecto que considere útil. La participación otorga créditos de desarrollo profesional
 - Límites en la cantidad de casos asignados (por ejemplo, mediante un sistema de puntos que considere circunstancias familiares complejas y distancias extensas de traslado)
 - Procesos de inducción diseñados cuidadosamente y centrados para evitar que el personal nuevo se sienta abrumado
- Requisito de que el liderazgo participe en servicios directos y capacitaciones, con el fin de adquirir experiencia de primera mano en el trabajo de visitas domiciliarias.
 - Política de “puertas abiertas” y oportunidades claras para que el personal de visitas domiciliarias brinde retroalimentación sobre la organización o el programa, sin temor a represalias
 - Protocolos para actuar en caso de que el personal experimente discriminación o sesgos dentro del entorno laboral
 - Incentivos para la contratación y retención de personal de visitas domiciliarias que represente la comunidad a la que sirve (por ejemplo, beneficios salariales por bilingüismo)
 - Capacitaciones obligatorias sobre diversidad, conciencia cultural y prevención de sesgos, ya sea de forma anual o como parte del proceso de inducción para el personal nuevo



El personal puede flexibilizar su tiempo. Siempre y cuando cumpla las 40 horas, no hay problema. En el ámbito de las visitas domiciliarias, es posible que tengan un día más largo que otro, otro en el que estén más ocupados, y luego uno más liviano o corto en cuanto a programación o visitas. Mientras hagan su trabajo dentro de ese plazo, no me preocupa cómo lo gestionen. Tenemos una política híbrida, así que pueden elegir solo hacer un par de cosas en el trabajo. Les damos laptops, así que son libres de elegir si quieren trabajar desde casa o desde la oficina.

— Gerente de programa

Prácticas de liderazgo

Los líderes tienen la oportunidad de modelar comportamientos que promuevan el bienestar laboral. No se trata de animar solamente a los visitantes domiciliarios a participar en prácticas de autocuidado, sino que estos líderes lo hacen a través de su propio ejemplo. Además, los líderes pueden—y con frecuencia lo hacen—implementar prácticas que no están formalmente establecidas en las políticas organizacionales. Algunas de las formas en que los líderes lo hacen incluyen:

- Atender su propio autocuidado y establecer límites saludables en el trabajo, tomando descansos y utilizando el tiempo libre remunerado
- Fomentar una cultura organizacional centrada en el cuidado y el bienestar, normalizando y modelando la práctica de no llevar trabajo a casa ni laborar fuera del horario laboral
- Brindar oportunidades para que el personal comparta sus experiencias y necesidades, por ejemplo, mediante encuestas internas o durante reuniones de equipo
- Abogar por las necesidades del personal de visitas domiciliarias, gestionando recursos adicionales, reuniéndose con funcionarios electos y planteando temas relacionados con el bienestar laboral en reuniones con la Junta Directiva
- Promover la inclusión y la diversidad en todos los niveles del personal, y cultivar un entorno que valore y celebre todas las culturas

“

No nos enfrentamos a una carrera corta, sino a un maratón. Tenemos que cuidarnos. Siempre les decimos a las familias y a los padres: ‘Tienen que cuidarse para poder estar presentes para sus hijos.’ Bueno, nosotros tenemos que cuidarnos para poder estar presentes para las familias..”

— Gerente de programa

“

Intento crear un espacio seguro y receptivo en el que puedan decirme cosas como: ‘Oye, necesito esto.’ Una cultura en la que puedan expresarse sin temor a represalias ni juicios, porque, como mencioné, fui un profesional de visitas domiciliarias durante 14 años.”

— Gerente de programa



Lo que pueden hacer los supervisores

Los supervisores fueron citados con frecuencia como un apoyo crucial para el bienestar de los visitantes domiciliarios. En particular, la **supervisión reflexiva** fue descrita como una práctica que beneficia a los visitantes no solo en su trabajo con las familias, sino también en su bienestar integral. Las prácticas de supervisión reflexiva mencionadas van más allá de la revisión de tareas administrativas, y se enfocan en crear un entorno de confianza donde los visitantes domiciliarios tengan espacio para expresar sus emociones y abordar sus necesidades mentales y emocionales. Otras formas en que los participantes describieron el apoyo de los supervisores al bienestar del personal incluyen:

- Cambiar el entorno de la supervisión, realizando encuentros al aire libre, caminatas o salidas a tomar café (siempre manteniendo la privacidad de las familias)
- Mantener una política de puertas abiertas, para que el personal se sienta abierto a buscar ayuda cuando lo necesite
- Contactar proactivamente a los visitantes domiciliarios, especialmente antes o después de una visita desafiante

“

Practicamos la supervisión reflexiva todas las semanas, durante una hora y media con todo el equipo. Creo que es un espacio excelente para desahogarse y, con suerte, abordar cualquier exposición traumática o trauma vicario que hayan experimentado, y contar con alguien que impulse el autocuidado y el bienestar. Incluso en esos momentos de supervisión reflexiva, dedicamos tiempo a respirar, hacer meditación guiada, el tapping o alguna práctica intencional de atención plena.”

— *Supervisor*

“

Sobre la política de puertas abiertas con mi jefa, cuando está en la oficina, se asegura de mantenerse disponible para nosotros por si tenemos preguntas, inquietudes o en caso de que simplemente queramos desahogarnos. Ella lo permite. Siento que sus puertas siempre están abiertas, no hay un mes ni un día en que piense: ‘Bueno, hoy no puedo acudir por apoyo.’ Siento que siempre hay apoyo”

— *Profesional de visitas domiciliarias*

- Hacer un esfuerzo por reducir o aliviar la carga administrativa, mediante acciones como:
 - Fomentar la responsabilidad compartida en tareas tediosas (por ejemplo, mediante rotación entre el equipo)
 - Buscar recursos adicionales (incluidos los supervisores, si es posible) para apoyar a los visitantes domiciliarios con las traducciones
 - Organizar una actividad grupal en el lugar de trabajo (¡con comida incluida!) mientras el equipo realiza tareas pesadas, como revisión de expedientes o redacción de notas
- Minimizar la presión derivada de métricas de desempeño, en la medida de lo posible dentro del modelo de visitas domiciliarias; una supervisora compartió que enfatiza el cumplimiento del 75 % de visitas (en lugar de esperar perfección), especialmente para apoyar al personal que necesita tomar tiempo libre.
- Participar en capacitaciones para supervisores, con el fin de desarrollar habilidades en supervisión reflexiva y enfoques relacionados, como el de Facilitar Interacciones Sintonizadas (FAN), Secretos de la Supervisión y entrenamientos específicos según el modelo de intervención

Lo que pueden hacer los profesionales de visitas domiciliarias

Los entrevistados mencionaron frecuentemente lo valioso que resulta el apoyo entre colegas para el bienestar personal y profesional. Si bien **es importante que las organizaciones generen intencionalmente espacios** para que los visitadores domiciliarios se conecten entre sí, los ejemplos que se presentan a continuación destacan las formas en que el personal, desde distintos programas, se apoya mutuamente para fortalecer su bienestar:

- Capacitaciones dirigidas por el propio personal (rotativas), para compartir áreas de especialización
- Dinámica de la “Pregunta de la semana” para fomentar conversaciones dentro del equipo
- Celebración de logros (grandes y pequeños) en un “Muro de Éxitos”
- Salidas a almorzar o tomar café, y descansos compartidos



Publicamos nuestros pequeños logros con las familias, ya que siempre surge algo positivo de la experiencia. Cuando hay algo que celebrar, lo compartimos ahí. Es para que todos lo lean, todos nos celebramos mutuamente porque sabemos que el trabajo que hacemos es difícil, y nos apoyamos entre nosotros.”

— Profesional de visitas domiciliarias



Las reuniones de gestión de casos son muy útiles en nuestro trabajo, porque no solo hablamos de los clientes, sino también de lo que está funcionando en el equipo y lo que no. Me parece que esas reuniones son realmente valiosas, además permiten que todos—visitadores domiciliarios, personal administrativo—podamos hacer un chequeo mutuo.”

— Profesional de visitas domiciliarias

- Inicio de reuniones con dinámicas para romper el hielo u otras actividades para conocerse a nivel personal
- Celebraciones grupales y comidas a la canasta (espacios para conocer las culturas de cada integrante)
- Procedimientos de aprendizaje por observación para los profesionales de visitas domiciliarias nuevos
- Discusión grupal de casos, desafíos, recursos, etc., durante las reuniones
- Apoyo entre colegas para procesar emocionalmente las visitas, resolver dudas, cubrir ausencias o buscar soluciones conjuntas

Agradecimientos

Este resumen de aprendizaje fue elaborado por Nicole Lauzus, Beth Green, Yumi Lee, Ron Joseph y Erin Gaines, del Center for Improvement of Child and Family Services, de la Universidad Estatal de Portland..

Este estudio sobre la fuerza laboral se realizó en colaboración con el equipo del Programa MIECHV, Sección de Salud Materna e Infantil de la Autoridad Sanitaria de Oregón, y con el equipo de Liderazgo en Investigación sobre Equidad Laboral: Adejoke Babatunde, Jonathan Badillo, Mariana Bonham, Christina Causey, Mae Chao, Kristen Corbin, Marisol De La Cruz Monroy, Devynne Heckman, Denise Hernandez, Amy Lovelace, Evelyn Luna-Lozano y Pam Richardson.

Contacto

Para obtener más información sobre este estudio, por favor contacte a Nicole Lauzus: nlauzus@pdx.edu

Financiamiento

Este resumen de aprendizaje fue financiado por la Administración de Recursos y Servicios de Salud a través de la subvención del Programa Maternal, Infantil y de la Primera Infancia en relación con las Visitas Domiciliarias (MIECHV) (número de adjudicación: 1 X10MC50324- 01- 00).