



Bienestar en los trabajadores de proyectos sociales: Estudio de casos desde la psicología positiva

Welfare in social project workers: Case study from positive psychology

DE LOS ANGELES, María [1](#); MICHALLAND, Nicole [2](#); ESTAY, Henry [3](#); LAY, Nelson [4](#); PARRA, Margel [5](#) y HERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, Irmina [6](#)

Recibido: 07/07/2019 • Aprobado: 27/02/2020 • Publicado 12/03/2020

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El presente trabajo investiga las prácticas y estrategias que procuran el cuidado de los trabajadores de 2 proyectos sociales de una ONG con presencia nacional. Tomando como marco de referencia conceptual elementos de la Psicología Positiva y el modelo HERO de Salanova (2008), se realizó un estudio de casos comparativo. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas y grupos focales para producir información a nivel individual, grupal e institucional, la cual se estudió a partir del análisis de contenido. En ambos casos identificamos la ejecución de estrategias de cuidado, encontrando un vínculo entre el liderazgo transformacional y el bienestar de los trabajadores.

Palabras clave: Bienestar, Salud Laboral, Organizaciones positivas, Proyectos sociales

ABSTRACT:

The present work investigates the practices and strategies that seek the care of the workers of 2 social projects of an NGO with a national presence. Positive Reference Psychology and the HERO model of Salanova (2008) were used in a comparative case study. Semi-structured interviews and focus groups were applied to produce information at the individual, group and institutional level to which we conducted a content analysis. In both cases we identified the execution of care strategies, finding a link between transformational leadership and workers' welfare.

Keywords: Welfare, Occupational Health, Positive organizations, Social projects

1. Introducción

Históricamente la población objetivo en los Planes de Salud Nacionales, han sido las personas que por distintas razones son considerados en mayor o menor medida vulnerables, tales como niños, adultos mayores, mujeres, personas en situación de calle, etc. Sin embargo, se invisibiliza la naturaleza humana de los profesionales que trabajan directamente con estas poblaciones consideradas de "alto riesgo".

Generalmente, se normaliza el desgaste que se genera por empatía a través del roce constante con el sufrimiento de los usuarios (Hochschild, 1983), y no se presenta una propuesta desde las políticas de salud laboral que genere mecanismos eficaces de profilaxis que permitan a estos

trabajadores prestar un mejor servicio y prevenir situaciones de desgaste laboral. De esta manera surge la interrogante ¿cómo se cuida a los cuidadores?

El artículo desarrolla estas preguntas desde el análisis de casos comparativo, poniendo énfasis en las estrategias individuales, grupales e institucionales que favorecen el bienestar y el cuidado de sus trabajadores.

Nuestra investigación trabajó con 2 proyectos sociales caracterizados por su trato "persona a persona" y por tener como población objetivo a niños y jóvenes. Su trabajo busca ayudarlos a sortear situaciones problemáticas y dotarlos con herramientas eficaces para que puedan ser parte activa y sana de una sociedad inclusiva. Los profesionales que se dedican a trabajar con la población infantil vulnerable, no solo deben lidiar con factores psicosociales adversos en su área laboral (como el tipo de organización, el contenido del trabajo y la ejecución de la tarea) sino también con la misión de mejorar la vida de sus usuarios y por lo tanto construir una mejor sociedad, al invertir en las generaciones venideras. Velar por la salud y el bienestar de estos trabajadores debiese ser entonces, una prioridad nacional.

En el año 2010 se incorporan de manera específica los trastornos mentales y del comportamiento en el listado oficial de enfermedades profesionales, y en 2013 es presentado por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Sociales en el Trabajo, de la mano del cuestionario SUSESO/ISTAS-21 como instrumento para medir el riesgo psicosocial asociado al lugar de trabajo. Estos avances en la legislación chilena apuntan a la necesidad de ver a las organizaciones como lugares que deben ser saludables y, por lo tanto, preocuparse del bienestar de sus trabajadores. Nuestra investigación utiliza el marco de la psicología positiva para comprender la importancia de la salud ocupacional y propone el modelo Hero de Salanova (2008) como herramienta comprobada para evidenciar y promover el bienestar de los trabajadores.

1.1. Psicología organizacional positiva

La Psicología organizacional positiva establece como sus objetivos el describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en los contextos organizacionales (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012) y para eso cuenta con conceptos claves como *flow* o experiencia óptima, que implica un sentimiento de fluidez y continuidad en concentración y acción (Csikszentmihalyi, 2000), *engagement* o estado mental positivo de realización asociado al trabajo y que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Kahn, 1990), liderazgo transformacional, que implica ejercer el liderazgo a través de significados en conjunto con los miembros del equipo, transitando en un sentir que va más allá de los propósitos inmediatos (Burns, 1978), entre otras.

Los objetivos de la Psicología organizacional positiva se ven enfrentados a una realidad poco alentadora donde, según la encuesta ENETS (MINSAL, ENETS 2009-2010), los principales síntomas que reportan los chilenos en relación con el trabajo son una sensación continua de cansancio, dolores de cabeza, problemas para dormir y sentirse tenso o irritable. Todos estos síntomas se relacionan con el estrés, y por lo tanto fomentan el desgaste y la aparición del síndrome de burnout, entendiendo esta condición como producto del estrés crónico en el ámbito laboral, y el trabajador se encuentra imposibilitado para manejarlo de forma efectiva.

Durante su desarrollo, la psicología se ha encargado de estudiar el déficit y la enfermedad, sin obtener con éxito un método que proteja y fomente el bienestar de las personas. Ante la adversidad y la desesperanza del contexto actual, se ha vuelto necesario para el Ministerio de Salud y la Subsecretaría de Salud Pública, contar con una metodología que disponga de un estándar mínimo de salud psicosocial aplicable al ámbito laboral. Persiguiendo éste propósito es que se valida el instrumento ISTAS/21, por parte de la Superintendencia de Seguridad Social y se crea un protocolo que permite identificar los riesgos psicosociales al interior de una organización.

Este protocolo tiene alcance y aplicación en todas las empresas, organismos públicos y privados que se encuentren legal y formalmente constituidas, con independencia del rubro o sector de la producción en la cual participen, o del número de sus trabajadores. (MINSAL, 2013).

Según la ley 16.744 (MINSAL, 2013), será responsabilidad del empleador realizar la identificación y evaluación de riesgo mediante el cuestionario ISTAS/21 y así determinar el grado de exposición de sus trabajadores a riesgos psicosociales, lo que será obligatorio desde el año 2015 para todas las organizaciones, y si la aplicación del protocolo revela un nivel medio-alto de exposición, la organización será incluida en el programa de vigilancia de su mutual.

La implementación de un protocolo que detecte, mida y prevenga los riesgos psicosociales, se vuelve fundamental en la salud laboral de los trabajadores de proyectos sociales, para que estos puedan cumplir óptimamente en su trabajo y así conducir al éxito de su proyecto. El concepto de organización saludable puede ser ejecutado a través de distintas maneras, por ejemplo, el generar ambientes de apoyo y contención, puestos bien diseñados, oportunidades equitativas y accesibles, transmitir una cultura de respeto y valorar el capital humano, entre muchas otras acciones (Wilson et al, 2004).

La relación entre los tópicos de la cultura organizacional bajo la mirada de la psicología positiva, da a lugar a una relación que en su ideal debería ser virtuosa, es decir, una organización saludable se debe preocupar no solo de la salud de los empleados sino de instalar políticas en las que se busque fomentar sentimientos de felicidad y plenitud, y al mismo tiempo generar estrategias para el desarrollo de la organización, su productividad, eficacia, supervivencia y futuro.

Como respuesta a este proceso, se articula el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes HERO (Healthy & Resilient Organizations) (Salanova 2008; 2009; Salanova, et al 2012; Salanova, et al, 2013), el cual pretende establecer cómo los recursos laborales están estrechamente relacionados con los elementos del bienestar que revisamos anteriormente (bienestar psicológico, social, laboral).

La propuesta del modelo HERO de Salanova, considera que las prácticas saludables influyen en los trabajadores y en los resultados de la organización, y que estos a su vez influirán en el mejoramiento de las formas de organizar y estructurar los procesos de trabajo, lo que se convierte en un proceso de mejoramiento continuo. Este modelo consta de tres áreas claves:

- Recursos y prácticas de la organización saludable: En este punto del modelo se distinguen dos tópicos, los Recursos estructurales expresados como recursos de tareas (Autonomía, rol laboral, variedad de las tareas, feedback) y recursos organizacionales (Prácticas directivas y de RR. HH como procesos de formación o desarrollo de carrera) (Salanova, 2008).
- Empleados y equipos saludables: Corresponde al capital psicológico positivo de los trabajadores y los equipos de trabajo, donde se incluyen principalmente características como la autoeficacia, esperanza, optimismo, resiliencia, vinculación (Salanova et al. 2012).
- Resultados organizacionales saludables: Se incluyen en esta área los productos y/o servicios de excelencia que entrega la organización saludable y las relaciones positivas que han sido fomentadas, tanto con el entorno laboral como con la comunidad.

De esta manera, el modelo HERO propone que, si la organización implementa recursos y prácticas saludables, éstas afectarán de manera positiva los equipos y sus trabajadores y al mismo tiempo los resultados organizacionales, lo que generará un círculo virtuoso al nuevamente fomentar la estructura y la organización de los procesos de trabajo. Un ejemplo práctico para identificar este proceso es a través del estudio del liderazgo transformacional y su relación con el desempeño grupal (Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez 2013), donde se concluye que el liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con el *engagement* o vinculación psicológica con el trabajo, y a su vez este concepto se relaciona con el desempeño del equipo de trabajo.

2. Metodología

El presente trabajo utilizó como paradigma la Investigación cualitativa y su diseño metodológico fue el Estudio de casos comparativo.

2.1. Procedimientos y selección de la muestra

Para seleccionar la muestra, revisamos los resultados de los proyectos que participaron en la tercera medición de la batería de test del proyecto FONDECYT N° 11110495 "Fortalezas del carácter y capital psicológico en trabajadores de programas sociales: Su efecto en el bienestar y el desgaste profesional", específicamente los indicadores de Capital Psicológico y Bienestar Social. A continuación, procedimos a establecer contacto con una de las ONG participantes del FONDECYT, con la que elegimos 2 de sus proyectos, donde uno de ellos cuenta con un índice de bienestar en sus trabajadores sobre la media y el otro tiene un índice de bienestar de sus trabajadores por debajo de la media.

La media se calculó en base a las puntuaciones en Capital Psicológico y Bienestar Social de todos los proyectos que participaron de la tercera medición. Posteriormente, iniciamos el contacto con cada proyecto y realizamos una invitación a participar en la investigación. Ambos proyectos

aceptaron, y procedimos explicando a cada equipo los objetivos del estudio y resolviendo dudas por medio de una presentación.

En la siguiente tabla se muestran los valores obtenidos por los casos en la batería de test del proyecto FONDECYT, en capital social (PCQ) y bienestar social (BS).

Cuadro 1
Resultados proyecto FONDECYT

		BS	PCQ
	Promedio 3a Medición	4,84	3,99
Puntajes	Caso A	5,05 (0,40)	4,75 (0,76)
	Caso B	4,13 (0,33)	3,79 (0,23)

Fuente: Propia (2019)

2.2. Participantes

Los participantes de este estudio fueron profesionales y equipos pertenecientes a 2 proyectos sociales de la ONG, correspondientes a la unidad de Infancia y Derechos.

En relación con los proyectos, cabe destacar que el primero de ellos está compuesto por un equipo multidisciplinario conformado por la directora y dos asistentes sociales que trabajan con jóvenes de ambos sexos entre 14 y 18 que han sido derivados desde los tribunales por infringir la ley. La intervención busca supervisar el cumplimiento de una o más condiciones determinadas por el tribunal a cambio de suspender la investigación en su contra y así decretarse el cierre de la causa.

En cuanto al segundo proyecto, el equipo profesional multidisciplinario, compuesto por directora, trabajadores sociales, psicólogos y secretaria, ofrece atención ambulatoria y especializada en vulneraciones a derechos que afectan a niños y adolescentes. La intervención contempla instancias terapéuticas, socio y psicoeducativas focalizadas en la familia.

2.3. Unidad de Análisis y Producción de Datos

Para mantener la confidencialidad de los proyectos con que trabajamos, se presentan la cantidad de trabajadores que participaron en porcentajes. Importante destacar que en cada caso se realizó un grupo de discusión. En el Caso A: Las entrevistas y el grupo de discusión se realizaron con el 100% de sus integrantes y el Caso B se entrevistó al 55% de sus trabajadores. Se realizó el grupo de discusión con el 64% de sus integrantes.

En la producción de datos, trabajamos directamente con los equipos multidisciplinarios y sus respectivos directores, además de contar con tres actores claves, por una parte la prevencionista de riesgos a nivel nacional del Servicio de Paz y Justicia (Serpaj). También fue un actor clave el director de proyecto que participó en equipo regional (V región). Por último, se entrevistó a la coordinadora nacional de la unidad de infancia y derechos, que tenía a su cargo a 93 proyectos.

Para confeccionar las técnicas de producción de datos, utilizamos como base teórica el método de la Indagación Apreciativa (Cooperrider, 1986) que pretende descubrir los aspectos positivos del sujeto en estudio. Para lograr este objetivo se siguen cuatro fases (4-D cycle), Descubrimiento, Sueño, Diseño y Destino, las que incluimos a través de preguntas o dinámicas breves.

Decidimos utilizar esta herramienta teórica, debido a que permite estudiar los aspectos favorables y beneficiosos dentro del trabajo diario, lo que es una de las características del modelo de la psicología positiva y un objetivo de nuestra investigación.

Como herramientas de producción de información, utilizamos las siguientes técnicas:

-Entrevistas individuales semi-estructuradas: Cada entrevista contempló un tiempo de duración de aproximadamente 70 u 80 minutos, fueron grabadas en audio asegurando la confidencialidad de los involucrados y aplicadas a los trabajadores de los proyectos sociales.

-Grupo de discusión: Su estructura incluyó una primera actividad rompehielos, una dinámica para producir información y una tercera actividad de debate y reflexión. La duración aproximada fue de 80 minutos.

Realizamos dos grupos de discusión, uno con cada proyecto, posterior a la aplicación de las entrevistas semi-estructuradas. Como objetivo de los Grupos de discusión, intentamos aunar los conceptos que los sujetos tenían respecto al bienestar, autocuidado y cuidado de equipos. A su vez, abordamos las competencias grupales que llevaban a cabo para fomentar el bienestar y prevenir el desgaste laboral.

2.4. Análisis de datos

Procesamos los datos bajo la metodología de análisis de contenido ayudados por el programa ATLAS TI, generando categorías preexistentes derivadas del marco conceptual. Luego procesamos los elementos emergentes. En un segundo momento comparamos los datos de cada proyecto, dando lugar a un Análisis Comparativo, con el objetivo de relacionar las prácticas realizadas en cada proyecto con los resultados objetivos y subjetivos de bienestar.

3. Resultados

Con respecto al análisis de la información, utilizamos la propuesta de Cáceres (2003), debido a que permite trabajar de manera simultánea con programas de análisis de datos y porque se constituye como una técnica que no desnaturaliza la información.

La información que recaudamos fue estructurada en 6 categorías, de las cuales cuatro de ellas fueron predeterminadas a partir del modelo HERO de Salanova (Salanova 2008; 2009; Salanova et al. 2012; Salanova et al.2013). Estas son: Recursos estructurales, liderazgo transformacional, capital social y engagement.

A continuación, se presenta un cuadro que desglosa la densidad de cada categoría obtenidas con el programa ATLAS TI al realizar el análisis de la información producida.

Cuadro 2
Densidad de categoría

Categoría	Caso A	Caso B	Total
Recursos Estructurales	89 (47%)	100 (53%)	189
Capital Social	46 (49,5%)	47 (50,5%)	93
Liderazgo transformacional	50 (70,43%)	21 (29, 57%)	71
Engagement	11 (45,8%)	13 (54,2%)	24
Reconocimiento	17 (63%)	10 (37)	27
Estrategias de autocuidado	44 (51%)	43 (49%)	87

Fuente: Propia (2019)

El cuadro anterior permite identificar el número de menciones de cada uno de los elementos dados en cada caso; en este sentido se evidencia que el caso B muestra un porcentaje mayor de menciones relacionadas con recursos estructurales, y *engagement*; mientras en el caso A alcanza a señalar, en mayor proporción, elementos relacionados con el liderazgo transformacional y el reconocimiento.

3.1. Recursos estructurales

Esta categoría es utilizada para referirnos a los elementos o prácticas que cada organización debería desarrollar para situarse como una Organización Saludable. Desde el modelo de

Salanova, podemos diferenciar entre Recursos de Tarea, donde se incluyen elementos como la claridad de las tareas, rol laboral, autonomía y feedback entre otros; y Recursos Organizacionales que integra lo relacionado con las prácticas directivas y de RR.HH así como los procesos de formación y desarrollo de carrera, relación trabajo/vida privada, comunicación, cultura, valores y objetivos organizacionales.

Al analizar las entrevistas, identificamos que la presencia de ambos recursos (organizacionales y de tarea) se expresaron de manera integrada en los discursos de cada uno de los profesionales, motivo por el cual los consideramos dentro de una sola categoría que ilustre la relación entre los recursos de la organización y sus trabajadores.

En el caso A se expresa una importancia y un grado de trabajo sobre la temática, como podemos apreciar en el siguiente extracto:

(...) yo creo en la medida que tu tengas una pega clara y bien sólida disminuyen mucho los factores de estrés laboral ¿cachai?, como la estructura de la pega. Y también la capacitación y las habilidades que debiera tener el equipo, desde ahí yo creo que uno debería contribuir más como institución. También generando otros espacios, de hecho ahora a fin de mes tenemos uno de entretenimiento, de bajada de no sé... transferencia fundacional de la ONG (...) (Entrevista caso A).

Estas palabras reflejan por una parte, un grado de conciencia acerca de que los Recursos estructurales están relacionados con el bienestar de los equipos, ya sea en base a elementos como la claridad del trabajo o las capacitaciones y el desarrollo de habilidades. Por otra parte, cuando se expresa la temática de la jornada recreativa, que hace referencia a objetivos y valores organizacionales, podemos dar cuenta que hay un trabajo por promover una identidad organizacional, que finalmente es un elemento distintivo de este caso. Elementos de este tipo, son los que motivan a sus trabajadores a permanecer en el proyecto, a realizar un mejor trabajo, y es posible identificarlo también en el siguiente extracto de la entrevista, donde nuevamente se presentan ambas facetas de los Recursos estructurales:

¿Qué tiene esta institución que te gusta tanto o qué hace que la prefieras?

Mira, que somos, que tenemos pensamiento libre (...) las personas son comprensivas, (...) somos libres, podemos desarrollar ideas libres, de pronto tenemos ideas para hacer talleres y podemos jugar con eso, ser bien lúdicos, (...) porque además aquí he crecido, me he desarrollado como profesional, me he dado a conocer en otros proyectos, en otras instancias, hemos logrado harto igual... (Entrevista caso A)

Acá identificamos la autonomía por parte de los recursos de tarea, y el proceso de formación/desarrollo por parte de los recursos organizacionales. La presencia de estos elementos en los discursos de los trabajadores, es síntoma de una valoración por parte de ellos, y reflejan que hay trabajo del equipo del caso A en estas temáticas. Al mismo tiempo, lo manifestado en ambas citas nos permitió identificar un potente lazo entre las personas y la organización, del cual los actores son conscientes.

En cuanto al caso B, también fue posible identificar los Recursos estructurales en los discursos de los trabajadores. Sin embargo, la aparición de estos temas tiene plasmado un sello distinto, mostrando una elaboración de significado menor que el caso A.

(...) lo que pasa es que el tema de las funciones está como bien establecido, el tema de los casos que se nos entregan también de acuerdo con las necesidades en las familias que van llegando (...) igual de los cupos que cada uno tenga, de las vacantes, y eso también está establecido (...) entonces eso también te permite como organizarte de mejor manera (Entrevista caso B)

Esta cita, nos revela que a nivel de proyecto ya existe una estructura para generar claridad en el proceso de establecer el trabajo a desempeñar por cada profesional. Esto es un elemento central, que va tomando importancia al indicar que anteriormente las cosas funcionaban de otra manera en el proyecto.

(...) nadie es experto en la evaluación de competencias parentales, entonces desde ahí igual la ONG ha hecho un trabajo (...) entonces eso ha significado que tenemos más herramientas, nos sentimos más seguros para poder aplicarlas, pero aun así en la aplicación van surgiendo un montón de dudas que no te las entrega la teoría, que no te las entrega una capacitación, entonces ahí es importante estar con el equipo, aunando criterios, ir orientando, a todos juntos, porque finalmente aquí nadie es experto en esta evaluación (Entrevista caso B)

Por parte del caso B, la presencia de estos tópicos tiene un sentido diferente, adoptando una significación desde la carencia, una elaboración de los tópicos organizacionales que se está gestando desde hace poco tiempo. En este sentido, lo extraído de los discursos del caso B reveló un estado de transición, de estar en un proceso de cambios, de consolidación como equipo ya sea a nivel interpersonal como de estructura y funcionamiento del proyecto.

Para cerrar esta categoría, consideramos relevante la información entregada por actores claves pertenecientes al área administrativa de la ONG, quienes se refirieron a los diversos aspectos de los Recursos Estructurales, tema pertinente para todos los proyectos ejecutores de política social. A continuación fragmentos de la entrevista realizada:

¿Vale la pena generar estos espacios cuando después los directores o los profesionales están un tiempo y se van? La verdad es que yo creo que sí, porque por último se van y tuvieron esos espacios, la mirada se la llevan a otra parte. Pero ¿quién lo hace?, ¿Quién lo hace?, no tenemos capacidad y además nosotros no tenemos financiamiento. (...) Entonces cómo tú logras hacer fortalecimiento interno en las condiciones precarizadas (...) Entonces en el fondo las apuestas están puestas en personas (Entrevista clave)

En esta cita, aparecen temas como la rotación de personal y la falta de una estructura que sustente los cambios de la organización, lo que merma la integración de prácticas y recursos que fomenten el cuidado de los trabajadores.

(...) pero es un tema, porque en el fondo cómo hacen la inducción a la misión institucional, no está formalizado y veo muy difícil que se pueda hacer desde otro lugar porque no tenemos ni siquiera los recursos para levantar un área (Entrevista clave).

Cuando nos referimos a los Recursos estructurales, consideramos los distintos niveles de responsabilidad acerca de esta temática, donde en un primer momento está la organización como facilitador y constructor de una postura, y luego están los equipos con su particular adaptación de los temas, su compromiso y valoración. Esta responsabilidad también tiene un factor externo a considerar, relacionado con el contexto social que enfrentan los proyectos.

En los casos que investigamos, identificamos estas diferencias, donde el caso A cuenta con un proceso de trabajo que ha sido estable tanto de manera interna como externa, lo que no excluye dificultades presentes, en cambio el caso B se encuentra en un proceso de transición integrando nuevas funciones y dinámicas de intervención.

El contexto particular de cada proyecto nos permitió establecer ciertas diferencias, la importancia de nuestro trabajo radica en identificar la relación entre estos Recursos estructurales y los índices de bienestar de los equipos.

3.2. Capital social

En la categoría Capital social, se integran todas las relaciones (interpersonales, intergrupales, interorganizacionales) que se entablan dentro de la organización entre sus participantes, la confianza entre estos y la institución, el apoyo en lo laboral y personal que ésta entrega, los recursos comunicacionales, la estructura social y la dinámica cultural. Para desarrollar el capital social, es importante la comunicación y la fluidez entre los participantes de la organización.

En cuanto a la esfera interpersonal, vemos que en el caso A se comparten momentos de esparcimiento, donde las integrantes del equipo conversan sobre su vida personal, dejandoue además de ser colegas comparten un cariño mutuo. A continuación, fragmentos de la entrevista:

Salimos y a las 3 nos gusta comer así que vamos a comer algo rico, conversamos... conversamos de la vida, a veces de temáticas específicas, aprovechamos de dar directrices, que se yo... y a veces conversamos solamente cosas personales, de cómo nos sentimos, de cómo estamos enfocadas (...) para nosotras también es como una recompensa, como un cariñito (Entrevista caso A).

Respecto a las relaciones intergrupales, apreciamos confianza y apoyo entre las integrantes del equipo, y si bien (véase Recursos estructurales, caso A) comparten una identidad institucional, han creado discursos y conductas propias del equipo. Fragmentos de la entrevista muestran lo dicho:

¿Cómo nos contenemos?, Por lo menos yo he tratado, yo he tratado, con la Kathy ibas de repente, le dejaba no sé, una notita eh "ánimo, vamos que tú puedes" y un chocolate, un jugo, un té (...) el conversar, el decirnos "ya para, desacelérate, ¿Qué te pasa? ¿Cómo nos ayudamos?" o sea, cómo solucionamos problemas entre las dos, entre el equipo, cómo lo hacemos (Entrevista caso A).

El equipo del caso A con el cual trabajamos, comparte las dependencias junto con otros proyectos, por lo que sus espacios inter-organizacionales, son vividos como tensionantes, debido a las pautas comportamentales que deben mantener para no ser percibidas por los otros como ejecutoras de prácticas inadecuadas al contexto del trabajo. Se suma a esto, la sensación de que los demás proyectos están más atentos al trabajo que ellas realizan, debido a que tienen un elevado porcentaje de rendimiento asociado a su trabajo. A continuación, fragmento de la entrevista:

Ahora, hasta qué punto también nosotros tenemos el autocuidado, porque el autocuidado ya pocos espacios nos están quedando, (...) nosotros también convivimos con otras personas y se sienten las miradas y se siente el no entendimiento de esa forma (Entrevista caso A).

Un actor clave, ilustra la envergadura de contar con normas de comportamiento y confianza dentro de una organización. La misión y la visión son los primeros indicios del cómo actuar, y adquieren un potente significado en organizaciones que se crean con la intención de proteger los derechos de las personas a través de la no violencia. Muchos de los trabajadores de la ONG, llegan atraídos por esta consigna, debido a que comparten estos ideales. Sin embargo, en la práctica, no todos sienten que estas aspiraciones sean vectoras en el trabajo de la organización. Se suma a esto, las distancias geográficas que tienen algunos proyectos con las oficinas centrales, lo que genera que algunos equipos construyan identidades paralelas, lo que puede distanciar a la asociación de sus trabajadores. Es por esto, que la comunicación fluida y constante toma tanta relevancia, debido a que permite aunar voces y discursos que aumenten la confianza en la dinámica organizacional; se plasma a continuación fragmento de la entrevista:

Entonces ahí, de nuevo se vuelve y es la devuelta de los trabajadores, pero ¿eso tiene que ver con la misión, tiene que ver con la valoración y protección de los derechos humanos? (...) por eso yo te decía que el tema de las claridades es súper importante para los equipos y que la institución también baje y que los equipos también tengan la instancia de hablar justamente de sus inquietudes y cuando eso no sucede, se generan tensiones que en definitiva van haciendo que los equipos tomen ciertas posturas. Algunos que se radicalizan, otros que se entregan no más a lo que hay y otro que son indiferentes (...) y ahí está lo otro que tiene que ver con esto identitario que los equipos construyen, pero que lo construyen, lo van construyendo solos porque ha faltado esto otro antes, entonces cuando la institución quiere retomar ya los equipos están con ciertas cuestiones arraigadas (Actor clave).

Las relaciones interpersonales en el caso B, son cercanas y afectuosas. Algunos integrantes demuestran su afecto a través de las palabras, mientras que otros lo expresan con actos. Sin embargo, todos forman un grupo que se caracteriza por su buen humor, principalmente para contrarrestar los estresores propios del trabajo –persona a persona- “se conversa en la talla, se echan tallas, “pa que vai a trabajar si ya nos vamos”, pero, así como tratando siempre a través del humor, (...) aquí siempre hay talla, siempre te estai riendo” (Entrevista caso B).

Respecto a las relaciones intergrupales, los integrantes del caso B se reconocen como comprometidos, cohesionados y afines, además de existir un apoyo constante, tanto a nivel personal como teórico, entre sus integrantes. Los miembros del equipo reconocen estas características como fundamentales para responder a la carga laboral y distintiva con respecto a otros equipos de trabajo.

Si bien ambos proyectos presentan relaciones interpersonales positivas, visualizamos que en el caso A, existe una mayor confianza en la organización y se reconoce el rol que ésta tiene en las interacciones personales. Esta diferencia es congruente con los distintos niveles de bienestar social que obtuvieron los proyectos en la batería de test aplicada por el proyecto FONDECYT.

La cita del actor clave, evidencia que para la ONG es importante que en los equipos de trabajo estén presentes la misión y visión de la organización, y que estos promuevan la cohesión en los discursos de los equipos, sobre todo cuando los proyectos se encuentran a lo largo de todo Chile.

3.3. Liderazgo transformacional

Dentro de cada proyecto, el rol de sus líderes es fundamental para el desarrollo de sus integrantes y así obtener óptimos resultados. La perspectiva clásica del liderazgo transformacional (Bass, 1985) se integra a los elementos del modelo HERO, y su figura es la encargada de contribuir al bienestar psicológico de los trabajadores, así como también reducir los niveles de estrés y malestar psicosocial. (Llorens, Salanova & Losilla, 2009). En el Liderazgo transformacional se diferencian cuatro comportamientos del líder central conocidos como las “Cuatro I’s” or sus siglas en inglés (Bass & Avolio, 1994) que son: Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. Es a través de estas dimensiones, que el líder

transformacional propende cambios por vías indirectas (cambiando la cultura organizacional) o directas (influyendo sobre el equipo de trabajo), tanto a nivel macro como a nivel micro-organizacional.

En el caso A, la figura del director adopta las funciones propias del liderazgo transformacional, y estas son percibidas por los trabajadores. El hecho de estar atento a las necesidades del equipo, demuestra el carisma y prácticas de consideración individualizada, como se pueden apreciar en el siguiente extracto:

(...) con nuestra directora y jefa técnica a la vez, hemos pasado por, hemos pasado de todo en realidad, entonces por eso nos conocemos y siempre, yo soy bien abierta para todo, cuando yo tengo alguna dificultad en mi equipo saben cuál es mi dificultad y trata de apoyarme y no presionarme (Entrevista caso A)

La Motivación Inspiracional es un elemento muy ligado a la cultura y los valores organizacionales, y como ya mencionamos, en el caso A están completamente presentes y en la siguiente cita podemos concretizar estos elementos:

(...) la directora, además, es una parte importante de esta corporación, y a mí esa visión me gusta también, de que ella pueda participar, tengo entendido que a nivel nacional también tiene un aporte importante y tiene una muy buena visión, y para allá va la cosa poh, ese espíritu corporativo que tiene ella también nos insta a seguir el mismo, la misma línea, sí (Entrevista caso A).

En cuanto a la estimulación intelectual, es un elemento altamente presente desde la directora, quien presenta una visión que apunta a lo técnico como base principal para evitar el desgaste de sus trabajadores. Ella establece su estilo donde "el tipo de actividades, de preferencia mía, tiene que ver con actividades de transferencia técnica (...)" (Entrevista caso A). Esa transferencia y la búsqueda del desarrollo de las competencias técnicas de su equipo son la base para mejorar el desempeño y el estado de sus trabajadores.

Por otra parte, en el caso B, los elementos del liderazgo transformacional presentes fueron el carisma y la consideración individualizada, plasmados a través de elementos de apoyo y de comprensión por parte de la figura del líder ante las necesidades de cada trabajador, tal como lo rescata uno de ellos al mencionar que "acá igual me doy el tiempo de estudiar, mi jefa igual es flexible, mientras cumpla con mi trabajo, puedo tomarme el tiempo para repasar" (Entrevista caso B). En este caso, la figura del líder se construye principalmente para apoyar al equipo ante cualquier problema que surja, y se plasma esa cercanía en frases de la entrevista como "(...) si es que tengo un problema, yo no voy a tener dificultad de ir hablar con la directora, si no me siento bien o quiero un consejo sé que lo voy a tener." (Entrevista caso B).

Pese a la presencia de estos elementos, no fue posible encontrar de manera desarrollada otros, como la Estimulación Intelectual, por ejemplo, que emerge de manera vaga como una respuesta de apoyo y compromiso con el equipo por parte del director, como se aprecia en el siguiente extracto:

(...) van surgiendo un montón de dudas que no te las entrega la teoría, que no te las entrega una capacitación, entonces ahí es importante estar con el equipo, aunando criterios, ir orientando, a todos juntos, porque finalmente aquí nadie es experto en esta evaluación (Entrevista caso B).

La Motivación Inspiracional, no fue posible encontrarla en los discursos de los trabajadores, dejando un vacío tanto en el área motivacional como en la transmisión de valores organizacionales. En ese sentido, consideramos que la ejecución del liderazgo está dejando abierto ciertos temas, como la estructuración de las instancias grupales y la confianza para utilizar los espacios, entre otros.

3.4. Engagement, vocación y compromiso.

El Engagement, definido como un afecto positivo propio de la relación psicológica que existe con el trabajo y donde se incluyen elementos como la sensación de vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al. 2002), es un constructo ubicado en polo individual del modelo HERO de Salanova.

Considerando lo identificado en las entrevistas, agregamos a esta categoría elementos como la vocación y el grado de compromiso con la actividad realizadas, debido a que el bienestar en el trabajo presenta una estrecha relación con el bienestar social, en este caso específico con la dimensión propuesta por Keyes (1998) de contribución social, la que nos permite relacionar el grado de satisfacción con el trabajo y la percepción de hacer un aporte significativo a la sociedad o

a los usuarios, otorgando al mismo tiempo un sentido coherente y un valor agregado a la vida personal.

En el caso A, hemos encontrado discursos en los que se recalca la vocación, el compromiso con los usuarios y la institución, lo que se traduce en una motivación superior por optimizar el desempeño:

(...) ir a todo tipo de tribunales, ir a todo tipo de lugar, de instituciones con las que tenemos que gestionar red, y que también se reconozca y que tengamos una buena llegada, porque nosotros hacemos, yo siempre les digo con quienes converso, que siempre hacemos la pega bien, siempre queremos hacer la pega bien también y somos hartos ambiciosos en eso, para dejar bien parada la institución porque no es solo mi nombre, los informes, los oficios no van con mi nombre, van con una corporación detrás ... (Entrevista caso A).

En este caso en particular, se plasma ese grado de dedicación extra, espaldado principalmente por la responsabilidad que se posee, donde se conjuga la imagen corporativa, la estima como trabajador profesional y la contribución hacia otro.

El caso B, exhibe características del compromiso que apuntan principalmente al lugar y al equipo de trabajo.

(...) de hecho he tenido ofertas laborales en otros lugares en donde me pagan más plata, y puedo cumplí menos funciones, pero en realidad aquí es que me gusta (...) yo creo que esa es una de las, de los valores mayores de la gente que trabaja en estos proyectos, porque no deja de hacer su trabajo (...) aun sin saber lo que puede pasar contigo tú tenei el objetivo tan claro (Entrevista caso B).

El caso B, presenta una elaboración de la temática personalizada en el equipo de trabajo y en la dinámica generada por ellos mismos. Su compromiso es hacia los usuarios y sus compañeros de trabajo y no se evidencia un compromiso con la organización, erigiéndose como la principal diferencia con el caso en esta categoría de análisis.

En ambos casos, encontramos el sentimiento de vocación y de compromiso de parte de los trabajadores con su labor, con los usuarios. Al mismo tiempo, identificamos una diferencia en el grado de elaboración de la vinculación, donde el caso A muestra sintonía en distintos niveles, manifestando un compromiso con su trabajo, sus compañeros y la organización que representan. Tal como mencionamos en el inicio la dimensión de Contribución del bienestar social de Keyes (1998), podemos agregar ahora la de Integración, considerando que cada uno de los trabajadores se siente parte de la organización y lo manifiesta con orgullo.

3.5. Reconocimiento

La categoría reconocimiento, es recogida como emergente en el transcurso de la investigación puesto que no se encuentra contenida dentro del modelo HERO de Salanova y no fue planteada preliminarmente por los investigadores, sino que surge en el transcurso de las entrevistas y grupos de discusión.

En el caso B, es posible ver que el reconocimiento es asociado a la respuesta de los usuarios ante su labor. Los integrantes del equipo no sienten que éste sea suficiente y perciben que éste influye en su ánimo y en el cumplimiento de metas. Sin embargo, cuando los usuarios agradecen la intervención, se transforma en un hito significativo del día.

(...) el reconocimiento es escaso por parte de los usuarios principalmente porque estas todo el rato como apagando incendios (...) Yo creo que la sensación también de logro no es muy vista" (Entrevista caso B).

En este caso, se hace alusión a su vez, a que el trabajo realizado podría ser más valorado por la ONG y traducirse en incentivos económicos que promuevan la mantención de sus profesionales. Se produce un cruce entre la categoría Reconocimiento y Engagement ya que se espera que la vocación y el compromiso por la tarea sean apreciados.

Porque yo sé que, en el momento de meterme a estas pegas, yo sé que no me voy a hacer millonario. (...) podría ser mejor ¿Por qué? Por la labor que haces, por la incidencia que tení en las familias, en el sistema en el que estai trabajando ¿cachai? En el territorio (Entrevista caso B).

Para el caso A, el reconocimiento se entiende como algo fundamental en cuanto a las acciones de cuidado que debiera tener la ONG con sus trabajadores. Los miembros del equipo sienten que el

reconocimiento es necesario para la salud laboral y al experimentar carencias de éste por parte de la organización han tomado como práctica fomentar en la esfera intergrupala.

3.6. Prácticas o estrategias de autocuidado

La categoría de autocuidado, nace como emergente debido a que no se encuentra como un elemento del modelo HERO de Salanova. Sin embargo, se vuelve necesario incluirla como aspecto a considerar en el presente estudio, ya que permite identificar las prácticas que se llevan a cabo para fomentar el cuidado y así comprobar las similitudes o diferencias entre cada proyecto.

En esta categoría, se recogen las estrategias recreativas intra grupales y extra programáticas, las prácticas anti stress, las jornadas de autocuidado, las instancias de vaciamiento y algunos beneficios desde la institución que fomentan la vida personal, como la disminución de horas de trabajo de 44 a 42 semanales.

En líneas generales, el autocuidado es entendido por ambos equipos como las acciones individuales relacionadas a la relajación, la desconexión y la entretención. En este contexto son mencionados los espacios de almuerzo y desayuno compartido como prácticas grupales de cuidado, y la práctica de deportes, el pasar tiempo con la familia y hacer manualidades como estrategias personales de cuidado.

En el caso A, resaltan las actividades de distensión compartidas por todo el equipo, cómo hacer macramé, tejer, mosaicos, salir a comer y contactarse vía telefónica fuera del horario de trabajo, para conversar aspectos personales.

En el caso B, se destacan las instancias que se practican fuera del área de trabajo, como el deporte y los momentos en que integrantes del equipo comparten mientras fuman o viajan a hacer intervenciones, como se pueden apreciar en el siguiente extracto:

En cuanto a la distracción por así decirlo, que uno debe tener, trato de jugar a la pelota una vez a la semana, de compartir con amigos también una vez el fin de semana, como que esas son las instancias" (Entrevista caso B).

Algunos miembros de los equipos, ven el autocuidado también como un proceso de conocimiento personal y de equilibrio entre el ámbito laboral y familiar.

(...) también el cuidado de equipo está asociado a otras acciones en donde uno se va cuidando con el otro y que no necesariamente implica jugar, no necesariamente implica reírse, no necesariamente implica un espacio recreativo sino implica un espacio de cuidado, en donde yo cuido y tengo ciertas acciones que sé que me estoy cuidando (Entrevista caso A).

Las jornadas de autocuidado, corresponden a espacios que buscan generar bienestar fuera del contexto laboral, pero que son gestionadas desde la institución. Por lo general, se presentan estas instancias con un sentido lúdico y de relajación. Todos los equipos pertenecientes a la ONG deben incluir en su programación por lo menos 4 jornadas durante el año. Dichas instancias, son valoradas por ambos equipos, sin embargo, son vivenciadas como insuficientes en relación con la carga de trabajo encomendada. Cabe destacar, que en el discurso de los profesionales se utilizan indiferenciadamente el término autocuidado de estos hitos, lo que incide en que el entendimiento del término sea parcial.

Las instancias de vaciamiento, son entendidas como espacios que permiten a los trabajadores compartir experiencias y sus sentimientos asociados, en un espacio protegido y que brinda contención. Estas instancias, se encuentran presentes en los equipos de trabajo que participaron de la investigación y tienen espacio generalmente en sus reuniones técnicas, sin embargo, no existe una estructura institucional que las respalde, por lo que su implementación tiene un perfil tácito.

Finalmente, un actor clave expresa que: Los chiquillos (...) cuentan sus percepciones en torno a y rápidamente empezamos como a generar plan de contingencia. (...) Vamos haciendo contención sobre la marcha también, no tenemos ninguna estructura de lo que vaya pasando o sea lo hacemos cuando nos nace, cuando se da, cuando se necesita (Actor clave).

Entre los beneficios institucionales, se encuentran la disminución en la carga horaria de 44 a 42 horas semanales y una semana de vacaciones de invierno. Además de lo anterior, la flexibilidad en el horario de trabajo cuando existe una necesidad personal es vivenciada como un apoyo por parte de la ONG.

4. Conclusiones

A modo de síntesis y reflexión final, es posible concluir que se presentan diferencias entre los dos casos, aunque existe consciencia del bienestar de equipo en ambos. Sin embargo, en el caso A este bienestar deriva por una parte de la consolidación de los programas de capacitación y desarrollo implementados en la organización para garantizar que exista claridad y buena ejecución de las tareas, mientras que en el caso B se debe a la falta de profundidad en dichos programas, lo cual obliga a los colaboradores a gestar estrategias de adaptación ante estas necesidades para construir y mantener un estado de bienestar.

Por otra parte, en este bienestar también influyen aspectos del capital social como las relaciones interpersonales cercanas y afectuosas encontradas en ambos equipos, así como la confianza, el apoyo y la cohesión en el trabajo intergrupar, aunque en el caso A estas se acompañan de momentos de esparcimiento por fuera del entorno laboral junto con identidad institucional, a pesar de presentarse tensión en el trabajo interorganizacional, mientras que el caso B solo se comparte en los espacios laborales.

El liderazgo transformacional en los dos casos se caracteriza por una actitud carismática y de apertura al apoyo individualizado por parte del líder ante las necesidades de sus colaboradores, sin embargo, en el caso A se evidencia una alta motivación inspiracional, así como estimulación intelectual, a diferencia del caso B donde no se reflejaron estos aspectos. Entre tanto, en el *engagement* los dos equipos mostraron vocación y compromiso con los usuarios, aun así, en el caso A estos aspectos también están orientados a la institución, lo cual es notorio en su disposición por asistir a otros espacios extralaborales para beneficio propio y de la ONG.

El reconocimiento fue valorado en ambos casos como fundamental y necesario para motivarse a seguir trabajando, pese a que los usuarios no lo hacen con frecuencia, sin embargo, mientras en el caso A este aspecto se promueve en la esfera intergrupar, los integrantes del caso B se ven afectados en su estado de ánimo ante la falta de dicho reconocimiento. Finalmente, en ambos proyectos se practican distintas estrategias de cuidado, pero es necesario que se creen protocolos que incluyan una programación e instancias formales de actividades diarias, mensuales y anuales que fomenten el vaciamiento, la capacitación continua, la distensión y la reflexión.

Es claro que mientras el caso A evidencia ser un equipo más consolidado, el caso B se encuentra en un proceso de consolidación del bienestar laboral, donde considerando que existe evidencia para afirmar que el liderazgo fomenta el desempeño grupal a través del *engagement* (Cruz-Ortiz et al. 2013), se puede relacionar el liderazgo transformacional óptimo con índices de bienestar por sobre una media muestral, teniendo en cuenta que el carácter relacional del liderazgo, influyó en las distintas respuestas de ambos equipos ante las categorías capital social, recursos estructurales o *engagement*. En este sentido, la construcción de un plan de cuidado de equipos debe estar precedida, entre otras cosas, por un plan institucional que forme y capacite a sus líderes sistemáticamente, para que puedan llevar a cabo todas las funciones que implica el liderazgo transformacional.

Para obtener un plan de cuidado de equipos, es necesario además que las políticas públicas referidas a los proyectos sociales, adopten seria y responsablemente algún lineamiento teórico, y considerando nuestra investigación como evidencia científica, proponemos la aplicación de las estrategias del Modelo HERO de Salanova, así como también elementos destacados de la Psicología Positiva como la propuesta de Keyes acerca del bienestar social, que emerge y adquiere un rol participativo en el transcurso de este trabajo.

La presente investigación, fue desarrollada como un estudio de casos comparativo, por lo que sus resultados son de carácter referencial, sin embargo, pretende evidenciar la existencia de temáticas de relevancia nacional que se recomiendan ser abordadas con considerando su importancia en el contexto laboral.

Referencias bibliográficas

BASS, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press.

BASS, B. & AVOLIO, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications.

BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

CÁCERES, P. (2003) Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2, 53-82.

COOPERRIDER, D. (1986). Appreciative inquiry: Toward a methodology for understanding and enhancing organizational innovation

CRUZ-ORTIZ, V, SALANOVA, M. & MARTINEZ, I. (2013) Liderazgo Transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 2013, 28 (2), 183-196

CSIKSZENTMIHALYI, M. (2000). Beyond boredom and anxiety. San Francisco: Jossey-Bass.

DURÁN, S., GARCÍA, J., PARRA, A., GARCÍA, M. & HERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, I. (2018). Estrategias para disminuir el síndrome de Burnout en personal que labora en Instituciones de salud en Barranquilla. *Cultura. Educación y Sociedad*, 9(1), 27-44.

HOCHSCHILD, A. (1983) The Managed Heart. Berkeley. University of California Press

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

KEYES, C. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, Vol. 61, N°2, (p. 121-140).

LLORENS, S., SALANOVA, M., & LOSILLA, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: Un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos construcción*, 220, 48-55.

Ministerio de Salud (2013). Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo.

Ministerio de Salud, Dirección del Trabajo e Instituto de Seguridad Laboral (2010). Primera Encuesta Nacional de Condiciones de Empleo, Trabajo, Calidad de Vida y Salud de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile (ENETS). Chile.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2010). Listado de Enfermedades Profesionales. Chile.

SALANOVA, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214

SALANOVA, M. (2009). Psicología de la Salud Ocupacional. Madrid. Editorial Síntesis.

SALANOVA, M., LLORENS, S., ACOSTA, H. & TORRENTE, P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. *Terapia psicológica*, 101-113.

SALANOVA, M., LLORENS, S., CIFRE, E., & MARTÍNEZ, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a Healthy & Resilient Organization (HERO) Model validation.

SCHAUFELI, W., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. & BAKKER, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 71-92.

WILSON, M., DEJOY, D., VANDENBERG, R., RICHARDSON, H. & MCGRATH, A. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565 -588.

-
1. Universidad Alberto Hurtado. Correo: Bilbao.angeles@gmail.com
 2. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Correo: nicole.michaz@gmail.com
 3. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Correo: hl.estay.vera@gmail.com
 4. Doctor en Sociología. Académico de Jornada Completa, Universidad Andrés Bello, Viña del Mar, Chile. Correo: nelson.lay@unab.cl
 5. Magister en Gerencia de Recursos humanos. Psicóloga, Técnica superior universitaria en Educación preescolar, investigadora Corporación Universitaria Reformada, Barranquilla, Colombia. Correo: margel.alejandra@gmail.com
 6. Psicóloga, Técnica superior universitaria en Educación Especial, Docente e investigadora Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia. Correo: ihernand8@cuc.edu.co

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 41 (Nº 08) Año 2020

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

revistaESPACIOS.com



This work is under a Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International License